

---

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



ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX

---

# 2021

# SOMMAIRE

Edito du Président / discours prononcé à l'Assemblée générale du 1 <sup>er</sup> décembre 2021	3
Soutenir le parcours professionnel de nos membres et développer leurs compétences	5
ZOOMS	9
Des valeurs au cœur de notre projet :	
l'égalité des chances, l'égalité professionnelle femme homme et l'innovation publique	15
ZOOMS	20
La passion de la transmission aux futurs administrateurs territoriaux	28
ZOOMS	31
- Liste des candidats admis au concours d'administrateur territorial 2021	
- Listes des lauréats de l'examen professionnel d'administrateur territorial (sessions 2020 et 2021)	
- Recueil des CV de la promotion Gisèle Halimi	
Un laboratoire d'idées écouté au cœur du débat public	73
ZOOMS	77
Vie associative et territoriale	145
ZOOMS	148
Qu'ils soient remerciés	171
✓ les membres du bureau	
✓ les délégués nationaux	
✓ les membres du staff	
✓ les délégués régionaux	
✓ les partenaires	



Madame, Monsieur,

Adhérents, partenaires, professionnels du secteur public, du secteur privé ou lecteur à la curiosité aiguisée, je vous invite à découvrir le rapport d'activité de l'Association des Administrateurs Territoriaux de France (AATF).

Alors que le pays a traversé une deuxième année marquée par la crise Covid, qui meurtrit les Français et montre l'absolue nécessité des services publics et des fonctionnaires, force est de constater que 2021 fut riche en succès pour l'AATF, réseau professionnel et laboratoire d'idées des hauts fonctionnaires territoriaux.

Succès pour notre vie associative marquée notamment par la dynamique du renouvellement de nos délégués régionaux. Au nombre de 134, ils incarnent à la fois la constance de l'engagement, le souci du renouvellement, l'engouement pour la prise de responsabilités nouvelles, l'attachement à faire vivre la parité au sein de toutes nos instances. Le pari réussi de notre Congrès en présentiel, à Montrouge, après la nécessaire impasse de 2020, atteste aussi de la vitalité de notre association.

Succès pour notre action d'influence, exercée conformément aux choix démocratiques opérés en 2014 aux fins de peser dans le débat public. La réforme de la haute fonction publique, initiée par le gouvernement, très largement inspirée de nos propositions, est sans doute l'un des résultats les plus aboutis de l'entreprise de conviction que nous menons. Cette réforme sera utile aux Français en ce qu'elle permettra une action publique plus efficace et mieux coordonnée portée par des hauts fonctionnaires qui, grâce au renforcement de l'égalité des chances, ressembleront davantage à la société. Elle sera utile aux administratrices et administrateurs territoriaux en ce qu'elle élargira leurs débouchés professionnels.

Cette action d'influence, nous la mettons au service de tous les fonctionnaires, comme en témoigne l'obtention de la participation obligatoire de l'employeur public à la protection sociale complémentaire de tous les agents du secteur public local.

Succès enfin du label administrateur territorial / haut fonctionnaire territorial, que nous promouvons depuis 6 ans et qui n'a jamais été aussi attractif sur le marché de l'emploi : au sein du secteur public local comme dans les autres univers professionnels, dans les entreprises publiques comme au cœur des équipes en charge du Plan de Relance, à la ville de Marseille comme en ce qui concerne les plus hautes responsabilités au sommet de l'administration d'Etat. La multiplicité de ces expériences nous enrichit. Par la fertilisation croisée qu'elle induit, elle bénéficie à nos employeurs de tous les horizons.

Ces succès, fruit du travail inlassable de nos adhérents, de nos délégués régionaux et nationaux, de notre staff, des membres du bureau national, nous obligent. Ils nous imposent d'être en 1<sup>ère</sup> ligne pour relever les défis de l'année 2022.

2022 nous lance le défi de l'attractivité de la fonction publique. Nous alertons de longue date sur la menace de désaffection à l'endroit des métiers de la fonction publique qui souffrent en particulier de représentations sociales négatives et de niveaux de rémunérations insuffisants. Nous ferons des propositions concrètes au gouvernement sur ces sujets.

Comme en 2017, l'AATF sera présente dans le débat de l'élection présidentielle, sans mélange des genres, à sa place, celle d'une parole d'expertise portée par des professionnels exerçant leurs métiers au service des Français. Au terme d'un processus collaboratif interne à l'association, nous saisissons de nos propositions les candidats à l'élection présidentielle courant février.

Enfin, l'AATF, association leader, doit être à l'avant-garde du travail collectif et du rassemblement, toujours plus nécessaires dans les temps troublés. Qu'il s'agisse de la haute fonction publique ou du secteur public local, nous prendrons des initiatives en ce sens courant 2022<sup>1</sup>.

*Je vous souhaite une bonne lecture !*

Fabien TASTET,  
Président de l'AATF

1. Discours prononcé à l'AG du 1<sup>er</sup> décembre 2021

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 se traduit en 2021 par des avancées essentielles : transposition du décret directeur de projet /expert de haut niveau, accès des administrateurs territoriaux aux fonctions d'auditeurs à la Cour des Comptes et au Conseil d'Etat, mise en place du CHESP, 1er cycle de formation continue ouverts aux hauts potentiels des 3 versants de la fonction publique. Pour faire monter en compétences les administrateurs territoriaux, pour qu'ils soient des professionnels recherchés sur le marché du travail, l'AATF poursuit l'enrichissement de l'offre de formation à ses adhérents autour des enjeux sociétaux et managériaux comme par exemple la transition écologique.

## Janvier

Entrée en vigueur pleine et entière des dernières dispositions négociées par l'AATF en 2017 pour les administrateurs territoriaux (décret 2017-556 du 14 avril 2017) !

- création du 10<sup>ème</sup> échelon pour le 1<sup>er</sup> grade (IB 1015, IM 821).
- transformation de l'échelon spécial de la hors classe en 8<sup>ème</sup> échelon "normal" (HEB BIS 3).

Merci l'AATF !

12 janvier : Pour tout savoir sur la loi de finances 2021. Organisation d'une visioconférence avec notre partenaire FCL pour répondre à vos questions !

Le 20 novembre 2020, constatant que la première vague de désignation de Sous-Préfets à la Relance ne comportait pas de hauts fonctionnaires territoriaux, l'AATF saisissait le Premier Ministre, Jean Castex, pour le sensibiliser à l'intérêt de retenir les candidatures de tels profils au nom de la diversification des parcours au sein de la haute fonction publique et de la nécessaire ouverture de l'appareil d'Etat.

Depuis les choses ont bougé. Félicitations à nos collègues : Julien Fraysse - Yannick Scalzotto - Natacha Vieille, administrateurs-trices



28 janvier : 1<sup>ère</sup> webconférence AATF sur le thème de l'épuisement professionnel : réussir à casser les tabous pour analyser, déconstruire, et préserver ses ressources énergétiques. #ProtegerPromouvoir, c'est aussi faire bouger les lignes sur ce sujet essentiel de nos vécus professionnels. L'AATF continue d'enrichir son offre de service aux adhérents en allant sur des sujets difficiles mais qui ne doivent pas être tabous.

## Février

Les rendez-vous AATF de la Transition Ecologique. Les collectivités locales sont engagées dans la transition écologique.

Les administrateurs territoriaux accompagnent les élus dans cet immense défi. C'est pourquoi l'AATF organise, à destination de ses membres pour assurer leur montée en compétence sur ce sujet, un cycle d'ateliers sur le thème "Quelles solutions techniques face aux enjeux de la transition écologique ?". 1<sup>er</sup> atelier le 4 février.

5 février : "Quels enjeux du projet de réforme des retraites pour les administrateurs territoriaux ?" 1<sup>ère</sup> conférence de l'AATF sur le sujet des retraites, en partenariat avec Prefon. Un sujet sur lequel nous avons voulu nous positionner car il concerne individuellement nos adhérents mais qui peut être aussi un thème de propositions et d'influence pour notre association, au-delà de la proposition que nous avons portée en 2017 pour un régime de retraite commun entre le public et le privé.

12 février : 2<sup>ème</sup> Conférence débat de l'AATF sur l'épuisement professionnel, avec ce jour l'intervention de Guy Chevanne.

Burn-out ? Sommes-nous concerné.e.s ? Quelle "écologie personnelle" pour préserver nos ressources énergétiques ?

24 février : EXCLUSIF : le 1<sup>er</sup> vivier commun aux trois versants de la haute fonction publique voit le jour !

Les Administratrices, administrateurs territoriaux peuvent candidater pour participer au 1<sup>er</sup> cycle de formation des hauts potentiels du secteur public. Occasion de tisser des liens avec des dirigeants publics des autres versants et d'être identifié comme haut potentiel pour de hautes responsabilités nationales.

Demandé de longue date par l'association, le décroisement passe la vitesse supérieure !



## Mars

Les rendez-vous de la transition écologique de l'AATF continuent avec une séance visioconférence : "résorber les îlots de chaleur urbains"

## Avril

1<sup>er</sup> avril : L'AATF recevait "Le French Impact" pour nous parler du programme #hackerspublics !

Echanges riches autour de nos besoins réciproques :

- mieux connaître la richesse et les enjeux de l'économie sociale et solidaire : 10% de l'économie française et un vaste champ d'interventions !

- trouver le chemin au sein des administrations nationales et territoriales pour développer les projets portés par les structures de l'ESS

Vous souhaitez accompagner une ou des structures de l'ESS ponctuellement ou dans la durée sur les champs de l'autonomie, de l'emploi, de la santé, de l'insertion ou encore de l'environnement ? Contactez Amélie Dietlin

21 avril : Pour la 1<sup>ère</sup> fois en France un vivier de cadres publics "hauts potentiels" issus des 3 versants de la fonction publique est créé. Ils seront réunis en un cycle de formation continue pendant un an. Sur 135 auditeurs, on comptera 18 hauts fonctionnaires territoriaux. Voici une demande de l'AATF satisfaite qui permet de concrétiser le décloisonnement inter versants que nous appelons de nos vœux.

## Mai

31 mai : 25 offres d'emploi, ce qui constitue un nombre très important, figurent sur le site AATF en action, soulignant toute la vigueur de la politique de diversification des parcours menée par l'AATF qui permet de proposer de nombreuses opportunités aux administrateurs territoriaux en dehors du secteur public local.

## Juillet

9 juillet : Le cycle de webinaires de l'AATF de la transition écologique se poursuit : #LoiClimatetResilience : en route vers le zéro artificialisation nette ? nous en débattons avec Clément Lebras-Thomas, Nadege Baptista, Philippe Lorient, Grégoire Ferrer et Noémie Houard.

## Septembre

### Congrès de l'AATF 29 et 30 septembre

A l'occasion de l'Assemblée Générale de l'AATF du 29 septembre, un point est fait sur le dispositif #ProtégerPromouvoir, programme global de l'AATF pour accompagner les collègues dans la carrière. Stéphane Auzilleau, qui coordonne le dispositif et Amaury Brandalise, vice-président de l'AATF, présentent le bilan de l'année 2020. Suite aux élections municipales, 67 sollicitations dont 17 accompagnements approfondis ont été prises en charge par l'équipe référente. 22 personnes ont fait appel au réseau de pairs et d'écoute, pour obtenir des informations sur le cadre et des règles applicables aux décharges de fonction. Suite aux élections départementales et régionales 2021, seulement 9 personnes ont sollicité l'AATF pour des souhaits de mobilité.



Transposition du décret Directeur de projet-Expert de haut niveau à la fonction publique territoriale ! Très heureux que l'action de lobbying de l'AATF, initiée en... 2012, porte ses fruits. Qui plus est, les discussions conduites entre la première version du texte au printemps et celui présenté au dernier CSFPT ont permis d'abaisser le seuil à 40 000 habitants. Une annonce en primeur de la Ministre Amélie de Montchalin lors de notre Congrès de Montrouge le 30 septembre. L'AATF continue d'être entendue dans le cadre de la réforme de la haute fonction publique !

La dernière demi-journée du Congrès est consacrée à la diversification des parcours avec table ronde, ateliers, job dating.

## Octobre

L'Aatf poursuit ses cycles de formation et montée en compétences de ses adhérents. Deux évènements :

- Enjeux environnementaux et économiques : les nouveaux objectifs de l'achat public avec nos partenaires UGAP et WEKA

- Intervention AATF dans le cadre de notre partenariat FCL Gérer la Cité : Quelles évolutions pour la séparation ordonnateur- comptable ? Retour sur le projet de réforme de la responsabilité des gestionnaires publics, sur l'expérimentation du compte financier unique et sur l'expérience de la mise en place d'un service facturier avec les interventions de :

Jacques Prentout, membre du groupe de travail "Finances et gestion publique" de l'AATF, Marin Bourgade - Directeur des finances du Conseil régional des Hauts de France, Estelle Yung, élève administratrice territoriale, ancienne DGS de la ville de Langres et de la CC du Grand Langres.

28 octobre : La réforme de la haute fonction publique en application ! Ce décret fixe la liste des corps et cadres d'emplois dont les membres peuvent être nommés auditeurs au Conseil d'Etat et à la Cour des Comptes.

Désormais, pour la 1<sup>ère</sup> fois dans notre pays, les administrateurs territoriaux disposent des mêmes droits que les hauts fonctionnaires des deux autres versants pour l'intégration aux grands corps. C'est une avancée majeure obtenue par l'AATF dont nombre de propositions ont été reprises dans la réforme initiée par le Président de la République et conduite par Amélie de Montchalin. C'est un acte de reconnaissance fort pour la haute fonction publique territoriale. C'est l'opportunité de débouchés supplémentaires pour les collègues. C'est une marche de plus franchie pour décloisonner la haute fonction publique et mieux servir les Français.

23 septembre 2021 JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE Texte 28 sur 133

## Décrets, arrêtés, circulaires

### TEXTES GÉNÉRAUX

#### MINISTÈRE DE LA TRANSFORMATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUES

Décret n° 2021-1216 du 22 septembre 2021 relatif à la liste des corps et cadres d'emplois dont les membres peuvent être nommés auditeurs au Conseil d'Etat et à la Cour des Comptes

**Publics concernés :** fonctionnaires territoriaux, administrateurs des assemblées.

**Objet :** liste des corps et cadres d'emplois dont les membres peuvent être nommés auditeurs au Conseil d'Etat ou à la Cour des Comptes.

**Entrée en vigueur :** la liste s'applique aux recrutements prenant effet à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022.

**Notice :** le décret fixe la liste des corps et cadres d'emplois dont les membres peuvent être nommés auditeurs au Conseil d'Etat ou à la Cour des Comptes en application de l'ordonnance du 2 juin 2021 portant réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'Etat.

**Références :** le décret est pris pour l'application de l'ordonnance n° 2021-702 du 2 juin 2021 portant réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'Etat ; il peut être consulté sur le site Légifrance (<https://www.legifrance.gouv.fr>).

Le Premier ministre,  
Sur le rapport de la ministre de la transformation et de la fonction publiques,  
Vu le code de justice administrative, notamment son article L. 133-5 ;  
Vu la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière ;  
Vu l'ordonnance n° 2021-702 du 2 juin 2021 portant réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'Etat ;  
Vu le décret n° 2005-921 du 2 août 2005 modifié portant statut particulier des grades et emplois des personnels de direction des établissements mentionnés à l'article 2 (1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup>) de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière ;  
Vu l'avis de la Commission supérieure du Conseil d'Etat en date du 2 septembre 2021 ;  
Vu l'avis du conseil supérieur de la Cour des Comptes en date du 10 septembre 2021 ;  
Le Conseil d'Etat (section de l'administration) entendu,

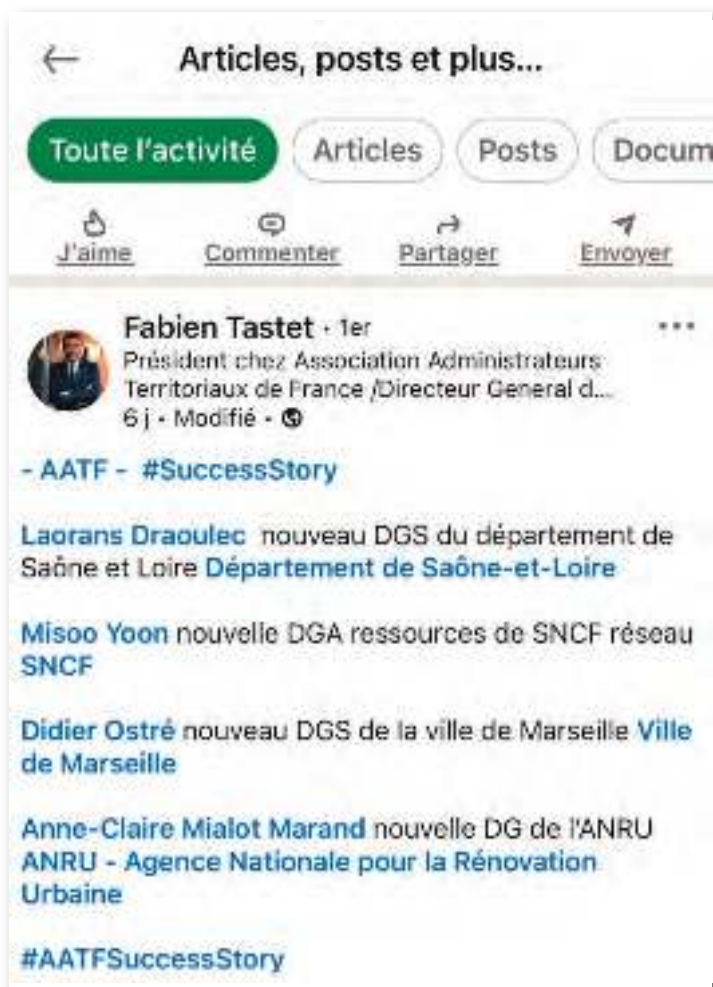
Décrète :

**Art. 1<sup>er</sup>.** – La liste des corps et cadres d'emploi mentionnés aux articles L. 133-5 du code de justice administrative et L. 112-3-1 du code des juridictions financières, dans leur rédaction issue de l'ordonnance du 2 juin 2021 susvisée, est ainsi fixée :

En Octobre, Didier Ostre est nommé directeur général des services de la ville de Marseille. Très grandes ou grandes collectivités, partout, le label "administrateur territorial / haut fonctionnaire territorial" progresse et nos positions se consolident.

## Décembre

Toutes mes félicitations à notre collègue Anne-Claire Mialot Marand, administratrice territoriale, préfète à l'égalité des chances en Seine Saint Denis et qui va devenir Directrice générale de l'Anru. Reconnaissance de son grand talent. Nouveau succès du label haut fonctionnaire territorial qui place les administratrices/administrateurs territoriaux parmi les profils les plus recherchés pour les postes à hautes responsabilités dans nos administrations. Etape supplémentaire dans l'affirmation d'une haute fonction publique décloisonnée, collective, agile au service des français.



### AATF #SuccessStory

Bravo à Laorans Draoulec, nouveau DGS du département de Saône et Loire et Misoo Yoon nouvelle DGA ressources de la SNCF.



# ZOOMS





ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX

**S'ENGAGER**  
SUR NOS TERRITOIRES

Affaire suivie par :  
Francine GOUSSET  
Collaboratrice  
01 41 94 30 24  
[aatf.atm@gmail.com](mailto:aatf.atm@gmail.com)

Le 20 novembre 2020

HÔTEL DE MATIGNON  
M. le Premier Ministre  
M. Jean CASTEX  
57, rue de Varenne  
75007 PARIS

Monsieur le Premier Ministre,

L'association des Administrateurs Territoriaux de France (AATF) est le réseau professionnel et le laboratoire d'idées des hauts fonctionnaires territoriaux. Comptant plus d'une cinquantaine de propositions introduites dans le droit positif depuis cinq ans, nous participons activement au débat public et travaillons actuellement en lien avec les membres de votre gouvernement et les parlementaires sur la réforme de la Haute Fonction Publique et la loi 4D.

Ces deux réformes, dont nous partageons avec le gouvernement la philosophie générale, nous paraissent particulièrement importantes pour la transformation de l'action publique dans notre pays.

S'agissant de la réforme de la Haute Fonction Publique, que nous appelons de nos vœux depuis 5 ans, elle permettra de recruter des hauts fonctionnaires qui ressemblent davantage à la société, de les former de sorte que recule la pensée unique et progresse l'exigence de l'opérationnalité et enfin d'améliorer leur déroulement de carrière par un décloisonnement des trois versants de la Haute Fonction Publique et un développement de la mobilité professionnelle. Hauts fonctionnaires d'État, de l'hôpital ou des collectivités locales, sommes tous au service de l'intérêt général. L'État, en particulier, gagnera à s'ouvrir à des profils différents, issus du monde des collectivités locales et de l'hôpital.

La nomination des sous-Préfets à la Relance peut y contribuer. Si les administrateurs territoriaux ont vocation à occuper des postes de Préfets, de direction d'administration centrale, de direction d'opérateurs ou d'agences de l'Etat, nous sommes également disponibles pour participer à l'effort de relance du pays à travers ces nouvelles fonctions que vous avez créées.

Une première vague de nomination de sous-Préfets à la Relance fait apparaître qu'aucun fonctionnaire territorial ne figure parmi les profils sélectionnés. Nous avons confiance dans le fait que, lors des prochaines désignations, vous jugerez opportun de vous appuyer sur l'expertise et l'expérience des Administrateurs Territoriaux, hauts fonctionnaires de terrain qui exercent leurs missions au plus près de nos concitoyens et des entreprises et qui ont à cœur de prendre leur part dans le redressement de notre pays.

Je me tiens à votre disposition pour tout échange que vous jugerez utile sur ce sujet et vous fais part de mon souhait de pouvoir vous rencontrer.

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

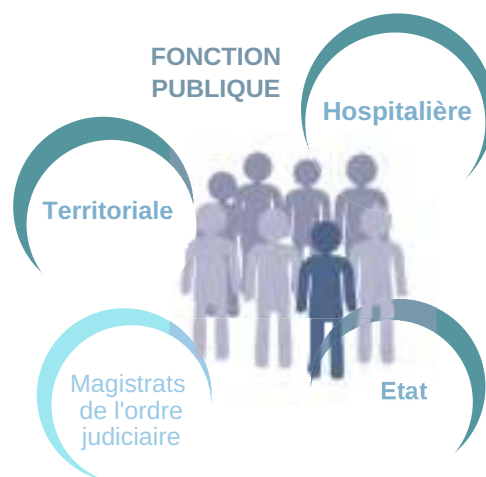
Fabien TASTET

Président de l'association des  
Administrateurs Territoriaux de France

## Cycle des hautes études de service public

### PROMOTION • 2021 - 2022 •

Le Cycle des hautes études de service public (CHESP) est un programme de formation de très haut niveau, pour les cadres destinés à devenir des dirigeants publics issus des trois versants de la fonction publique et de la magistrature de l'ordre judiciaire.

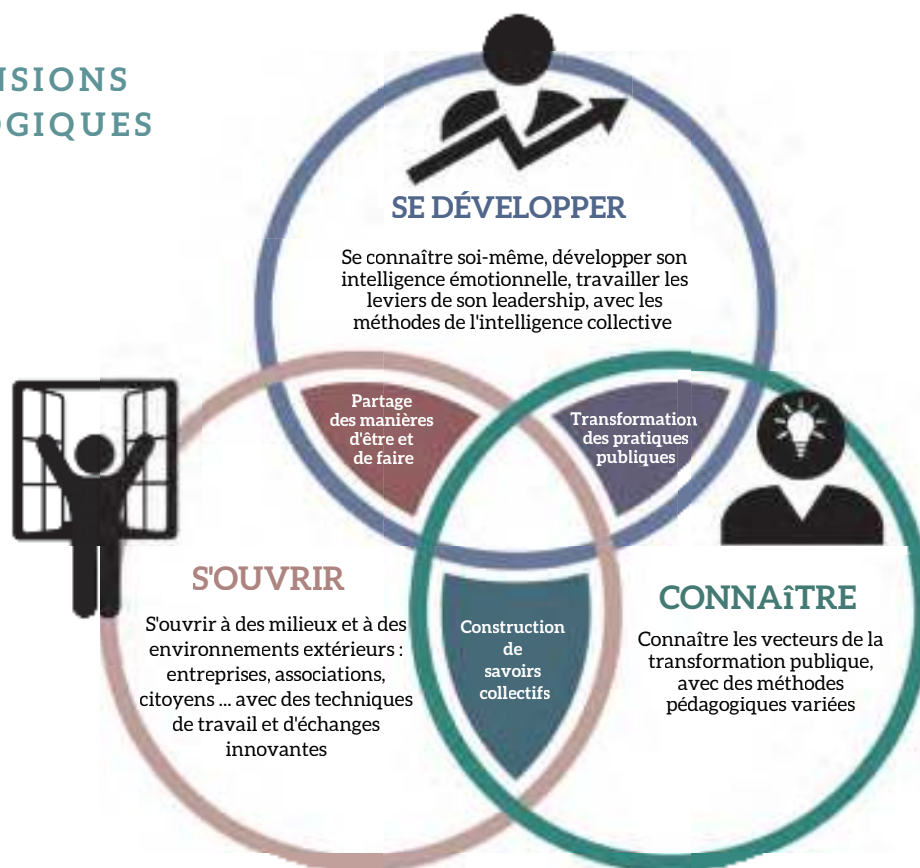


L'ambition du CHESP est d'aider les auditeurs à franchir l'ultime marche pour devenir le dirigeant public de demain : un leader plus ouvert, plus agile et plus créatif, pour une administration performante et décloisonnée, au contact du terrain.

### OBJECTIFS POUR LES AUDITEURS DU CHESP

- **S'enrichir et se nourrir de la diversité** des auditeurs grâce aux échanges entre pairs ;
- **Éclairer et élargir sa vision de l'action publique** par le partage avec des citoyens et des entreprises ;
- **Approfondir sa compréhension du cadre de l'action publique**, de la société civile, des réalités du terrain, des enjeux sociaux et environnementaux au niveau national et territorial ;
- **Interroger et mettre en jeu ses pratiques managériales et relationnelles** afin de se préparer à occuper des fonctions de niveau supérieur ;
- **Renforcer ses capacités à concevoir et piloter des transformations durables** dans les domaines de référence de l'état : transformation digitale, transition écologique ...

## 3 DIMENSIONS PÉDAGOGIQUES



## CONTENU ET PROGRAMMATION

A partir de mai 2021, 18 jours avec des sessions d'une journée et demie ou de deux jours pendant 12 mois.

### LES MODULES

#### SE DÉVELOPPER

Être en relation  
Oser une vision innovante  
Se connecter à ses parties prenantes  
Challenge de la transformation

Les auditeurs suivront un parcours de développement reposant sur des sessions de coaching du leadership (« leadership coaching »). Tout au long du cycle en s'appropriant les méthodes et les outils, chaque auditeur co-développe avec l'appui de ses pairs un projet individuel qu'il présentera lors du challenge de la transformation.

#### SOUVRIRE

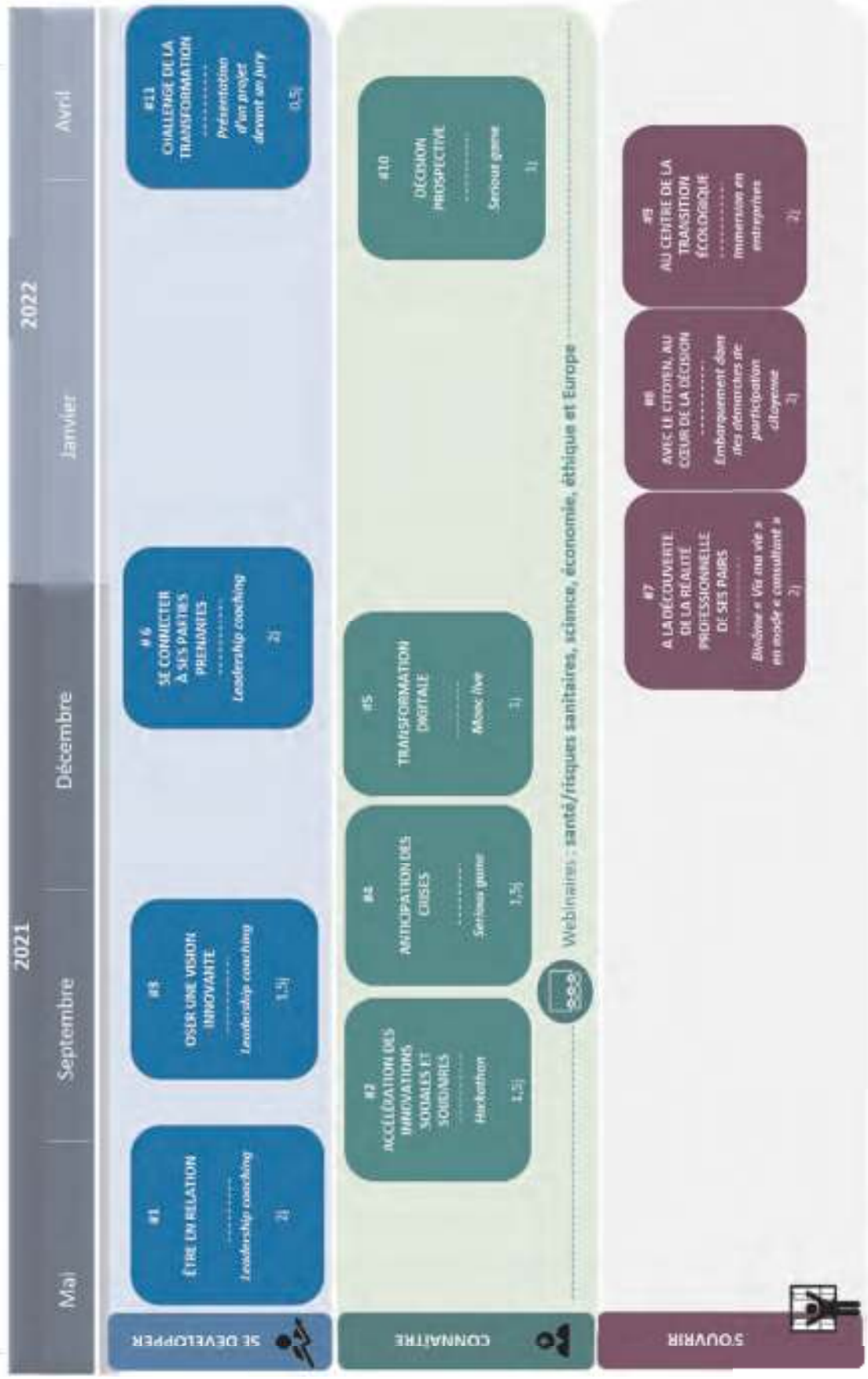
- **A la découverte de la réalité professionnelle entre pairs, en binôme « vis ma vie »** et en apport de conseils sur le projet de transformation de l'autre afin de favoriser la découverte, le soutien mutuel et le développement d'une culture commune ;
- **Avec le citoyen, au cœur de la décision**, qui permettra aux auditeurs de comprendre les modalités de consultation-concertation associant les citoyens à un processus de réflexion, voire de décision, en les embarquant dans des démarches de ce type ;
- **Au centre de la transition écologique**, qui sensibilisera, par des immersions sur le terrain et au contact des chefs d'entreprise, les auditeurs aux grands enjeux de la transition écologique.

#### CONNAÎTRE

- **L'accélération des innovations sociales et solidaires** avec un « hackathon » solidaire au service de trois associations de l'ESS (Économie sociale et solidaire) sur des thématiques centrales : numérique, développement durable et diversité-insertion ;
- **L'anticipation des crises** : se préparer à affronter la crise (anticiper, décider, communiquer) reposant sur un jeu de simulation (« serious game ») mettant les auditeurs en situation et un atelier de médiatraining ;
- **La transformation digitale**, proposant aux auditeurs un « MOOC live » ;
- **La prise de décision prospective**, permettant aux auditeurs de s'autoriser le temps de l'analyse et de mieux déterminer les impacts de sa décision, avec un « serious game » pour en vivre les moments clés ;
- **Des webinaires** émailleront le cycle de séquences sur plusieurs thèmes d'actualité : économie, risques sanitaires-santé, science, éthique, Europe.

Clébert

Lancement et découverte mutuelle





# Décrets, arrêtés, circulaires

## TEXTES GÉNÉRAUX

### MINISTÈRE DE LA TRANSFORMATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUES

**Décret n° 2021-1216 du 22 septembre 2021 fixant la liste des corps et cadres d'emplois dont les membres peuvent être nommés auditeurs au Conseil d'Etat et à la Cour des comptes**

NOR : TFPF2124801D

***Publics concernés :** fonctionnaires des trois versants de la fonction publique, administrateurs des assemblées.*

***Objet :** liste des corps et cadres d'emplois dont les membres peuvent être recrutés comme auditeurs au Conseil d'Etat ou à la Cour des comptes.*

***Entrée en vigueur :** la liste s'applique aux procédures engagées en vue des recrutements prenant effet à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022.*

***Notice :** le décret fixe la liste des corps et cadres d'emploi d'un niveau comparable à celui des administrateurs de l'Etat, dont les membres justifiant d'au moins deux ans de services publics effectifs en cette qualité peuvent être nommés auditeurs au Conseil d'Etat ou à la Cour des comptes en application de l'ordonnance du 2 juin 2021 portant réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'Etat.*

***Références :** le décret est pris pour l'application de l'ordonnance n° 2021-702 du 2 juin 2021 portant réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'Etat ; il peut être consulté sur le site Légifrance (<https://www.legifrance.gouv.fr>).*

Le Premier ministre,

Sur le rapport de la ministre de la transformation et de la fonction publiques,

Vu le code des juridictions financières, notamment son article L. 112-3-1 ;

Vu le code de justice administrative, notamment son article L. 133-5 ;

Vu la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière ;

Vu l'ordonnance n° 2021-702 du 2 juin 2021 portant réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'Etat ;

Vu le décret n° 2005-921 du 2 août 2005 modifié portant statut particulier des grades et emplois des personnels de direction des établissements mentionnés à l'article 2 (1<sup>er</sup> et 2<sup>o</sup>) de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière ;

Vu l'avis de la Commission supérieure du Conseil d'Etat en date du 2 septembre 2021 ;

Vu l'avis du conseil supérieur de la Cour des comptes en date du 10 septembre 2021 ;

Le Conseil d'Etat (section de l'administration) entendu,

Décète :

**Art. 1<sup>er</sup>.** – La liste des corps et cadres d'emploi mentionnés aux articles L. 133-5 du code de justice administrative et L. 112-3-1 du code des juridictions financières, dans leur rédaction issue de l'ordonnance du 2 juin 2021 susvisée, est ainsi fixée :

1<sup>o</sup> Administrateurs civils ;

2<sup>o</sup> Administrateurs de l'Assemblée nationale ;

3<sup>o</sup> Administrateurs de la ville de Paris ;

4<sup>o</sup> Administrateurs de l'Institut national de la statistique et des études économiques ;

5<sup>o</sup> Administrateurs du Sénat ;

6<sup>o</sup> Administrateurs territoriaux ;

7<sup>o</sup> Conseillers des affaires étrangères ;

8<sup>o</sup> Ingénieurs des mines ;

9<sup>o</sup> Ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts ;

10<sup>o</sup> Membres du corps de l'inspection générale de l'administration ;

11<sup>o</sup> Membres du corps de l'inspection générale des affaires sociales ;

12<sup>o</sup> Membres du corps de l'inspection générale des finances ;

13° Personnels de direction des établissements mentionnés aux 1° et 2° de l'article 2 de la loi du 9 janvier 1986 susvisée et relevant du décret du 2 août 2005 susvisé ;

14° Sous-préfets.

**Art. 2.** – Le présent décret s'applique aux procédures de recrutement engagées en vue des nominations prononcées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022 en application des articles L. 133-5 du code de justice administrative et L. 112-3-1 du code des juridictions financières, dans leur rédaction issue de l'ordonnance du 2 juin 2021 susvisée.

**Art. 3.** – Le garde des sceaux, ministre de la justice, et la ministre de la transformation et de la fonction publiques sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait le 22 septembre 2021.

JEAN CASTEX

Par le Premier ministre :

*La ministre de la transformation  
et de la fonction publiques,*

AMÉLIE DE MONTCHALIN

*Le garde des sceaux,  
ministre de la justice,  
ÉRIC DUPOND-MORETTI*



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

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

Mobilisée de longue date pour l'égalité professionnelle femme homme, paritaire dans toutes ses instances, l'AATF a créé en 2021 un cycle d'événements consacrés à cette cause tout au long du mois de mars, mois de l'égalité femme - homme. La Ministre Elisabeth Moreno, présente à notre Congrès, apporte son soutien à notre initiative visant à déployer l'index dans le secteur public local.

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. En 2021, le gouvernement reprend les propositions de l'AATF dans son plan "égalité des chances dans la fonction publique". Notre association devient également opérateur de cette réforme en mobilisant son réseau pour mentorer les préparatoires des classes Talents ou y enseigner.

## Février

10 février : Le conseil d'administration adopte le principe d'une convention avec le gouvernement pour que l'AATF, après avoir inspiré la réforme de l'égalité des chances dans la fonction publique, en soit aussi opérateur en mentorant les élèves de classes préparatoires égalité des chances.

11 février : Le Président de la République annonce un plan pour renforcer l'égalité des chances dans l'accès à la Haute Fonction Publique. L'AATF, qui travaille depuis un an sur ces mesures avec le gouvernement, se réjouit de ces avancées :

- + 1000 places en classes préparatoires égalité des chances
- X 2 pour la prime de diversité.
- Création d'un concours spécial (c'est mieux de faire en sorte d'amener chacun au niveau du concours mais, si le concours spécial peut accélérer les choses, tentons-le !)

D'autres mesures complémentaires sont souhaitables :

- Garantissons la parité à l'entrée des CPE
- Possibilité de redoublement et caractère diplômant des CPE etc
- Inspirer c'est bien mais l'AATF sera aussi acteur de la réforme ! Nous conventionnons avec la Ministre Amélie de Montchalin pour mentorer les étudiants de CP Talents
- Pour que dans les quartiers difficiles/zones rurales/milieus modestes, le "j'y crois" remplace le "ce n'est pas pour moi"

## Mars

Le 2 mars, l'AATF inaugure un cycle dédié à l'égalité professionnelle femme homme avec un Webinaire AATF "Plan d'action relatif à l'égalité professionnelle dans la fonction publique: pourquoi, pour qui et comment?" en partenariat avec la sénatrice Marta De Cidrac et l'association Elues des Yvelines.



6 mars : 2<sup>ème</sup> conférence AATF consacrée à l'égalité professionnelle femme homme en ce mois de mars : Rencontre avec Aurelie Varin, entrepreneure, qui nous présentera son parcours. Parce que ce combat est aussi affaire de dépassement entre le public et le privé. Inspirons-nous mutuellement : les collectivités locales et le secteur public peuvent s'inspirer de la pratique de l'index dans le secteur privé.

12 mars : 3<sup>ème</sup> conférence AATF du mois de mars dans le cadre du cycle d'événements consacrée à l'égalité pro femme homme. Aujourd'hui nous parlons des femmes dirigeantes publiques. Présentation de la thèse d'Elsa Favier. Témoignage de 3 administratrices dirigeantes Delphine Cervelle, Anne Sophie Dournes, Nadege Baptista. La haute fonction publique doit montrer l'exemple en matière d'égalité pro femme homme !

Lien youtube : [https://www.youtube.com/watch?v=1eZUm7\\_njhg](https://www.youtube.com/watch?v=1eZUm7_njhg)

16 mars : "Échange de bonnes pratiques sur les budgets genre" : nouvel événement AATF dans le cadre du cycle dédié à l'égalité pro femme homme. Merci à Françoise Belet, notre déléguée nationale, et à tout le groupe égalité pro femme homme de l'AATF, pour tous ces événements réussis du mois de mars !

C'est aussi le lancement d'un appel à constitution d'une base expertes au sein de l'AATF

31 mars : après avoir inspiré les mesures annoncées par le Président de la République en matière d'égalité des chances dans l'accès à la haute fonction publique, l'AATF signe avec le gouvernement une convention pour être opérateur de la réforme. L'AATF interviendra pour mentorer les élèves de classes préparatoires Talents, les accueillir en stage, leur transmettre les codes permettant la réussite aux concours A+.

L'AATF interviendra aussi dans les collèges, lycées et universités pour valoriser les métiers de la fonction publique et la haute fonction publique.



## Avril

26 avril : Est publiée ce jour la carte des 74 classes Talents dont les 1700 élèves prépareront les concours de la fonction publique et de la haute fonction publique : Une carte a la vertu d'incarner des avancées

L'AATF est fière d'avoir contribué à cette nouvelle ambition : égalité des chances. Plus de diversité sociale, géographique et de genre dans la fonction publique et la haute fonction publique, tel est notre objectif avec Amélie de Montchalin, l'AAEENA (Association des Anciens Élèves de l'ENA), l'ADH (Association des directeurs d'hôpital) et La Cordée.

Et maintenant nous allons former et accompagner ces étudiants ! Rejoignez-nous pour participer à cette belle démarche de transmission en contactant nos délégués nationaux égalité des chances : Vincent Guerrand, Adrien Philippe Moniot et Anthony Giunta.



## Septembre

### Congrès de l'AATF

La ministre Elisabeth Moreno, présente à notre Congrès le 30 septembre, apporte son soutien aux initiatives de l'AATF en matière d'égalité professionnelle et particulièrement à notre projet ambitieux d'expérimenter l'Index dans les collectivités locales.



## Novembre

Point d'étape quant à notre engagement classe Talents : grâce à nos délégués nationaux, déjà plusieurs dizaines d'AT mobilisés sur 10 classes (celle de Pantheon Assas avait été invitée au Congrès). On continue !

# ZOOMS



EGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMMES-HOMMES

**Égalité femmes-hommes dans les collectivités : il y a encore du boulot !**

Gazélie Ginzibière | A la une | A la Une RH | France | Toute l'actu RH | Publié le 08/03/2021

**La route est encore longue, mais associations de territoriaux et d'élus s'activent pour rattraper les inégalités entre les femmes et les hommes. A l'occasion de la journée internationale des droits des femmes, la Gazette des communes fait un tour d'horizon des initiatives.**



[1]

« Pour un poste d'ingénieur territorial, quatre candidatures de femmes diplômées d'un master ont été écartées, car elles n'étaient pas diplômées, comme le stipule le cadre d'emploi, d'une école ingénieur ou de matières scientifiques, dans lesquelles les femmes ne sont pas majoritaires. Finalement, c'est un technicien doté d'un DUT, ce qui est tout à fait respectable, qui a été recruté », déplorait un participant au webinaire que l'AATF a organisé le 2 mars sur la question de l'égalité femme-homme.

C'est un exemple parmi d'autres, mais qui résume bien la situation : alors que la fonction publique se devrait d'être exemplaire en matière d'égalité et de parité, elle est encore loin du compte. Y compris dans les collectivités territoriales.

- Égalité professionnelle femmes-hommes : de timides progrès [2]

**Abaisser le seuil de certaines obligations**

Les EPCI font particulièrement figure de mauvais élèves, que ce soit en matière de primo-nominations à des emplois de direction (27 % en 2018 contre une obligation de 40 %) ou de place des femmes élues. « C'est un point noir que relève le rapport à venir du Haut conseil à l'égalité », commente Marie-Pierre Badré, présidente du centre francilien pour l'égalité femmes-hommes Hubertine-Auclert. Quant aux écarts de salaire, ils persistent, autour de 12 %, les filières les plus féminisées étant aussi les moins bien rémunérées.

- Égalité femmes-hommes : les collectivités s'engagent [3]

Et Marie-Pierre Badré ce regretter : « Rien n'a jamais bougé et rien ne bougera plus tant que les collectivités territoriales n'y seront pas sommées par la législation. » C'est pourquoi plusieurs associations de territoires plaident pour un abaissement du seuil à partir duquel doivent s'appliquer certaines de ces obligations (nomination équilibrées, rédaction d'un plan d'actions...).

« Nous avons toujours parlé du seuil de 2 000 habitants, qui se veut pragmatique : c'est une taille à partir de laquelle les collectivités territoriales ont des structures et des moyens suffisants pour mettre en place les dispositifs sans coût supplémentaire », souligne Nathalie Bénard, chargée de l'égalité au sein du SYDGECC. Ou encore pour l'application de dispositifs déjà exigés du privé. « Comme par exemple l'Index de l'égalité, un score sur 100 points calcule pour toutes les entreprises d'au moins 50 salariés », défend de son côté Françoise Belet, en charge de ces questions à l'AATF.

- Égalité professionnelle : quelles obligations pour les collectivités ? [4]

## Au delà des obligations réglementaires

Au-delà des obligations réglementaires, la question se pose aussi pour Nathalie Bénard de se saisir des dispositifs imposés par la loi, par exemple récemment l'adoption des plans d'action pour l'égalité, comme d'un véritable levier opérationnel. « Un consensus est en cours d'élaboration sur cette question dans notre association », avance-t-elle pudiquement.

Dans cette démarche, qui avance à petit pas, le portage par les directions générales, mais aussi par les élus est déterminante. C'est pourquoi l'AMIF (association des maires d'Île de France) a lancé en avril 2019 une commission sur l'égalité femme – homme. « Il est essentiel de sensibiliser les élus et de diffuser les bonnes pratiques. Les derniers ateliers de débat de mandat réalisés ces derniers mois, qui se sont tenus pour des raisons sanitaires à distance ont réuni davantage de participants », se félicite Clara Parisi, chargée de mission égalité.

- Égalité femmes-hommes : de l'urgence d'avoir un plan [5]

## Associer les hommes et les femmes à la réflexion

De son côté, l'AATF a décidé de prolonger la sensibilisation au-delà de la journée des droits des femmes en organisant trois autres événements tout au long du mois de mars. Échanges sur les budgets genrés le 16 mars, autour des femmes dans la haute fonction publique le 12 mars et récit d'une femme entrepreneuse le 8 mars. « Nous sommes par ailleurs en cours d'élaboration d'une base d'expertes de l'association, qui pourront être sollicitées par les médias ou d'autres interlocuteurs », indique Françoise Belet.

L'ADGCF, dont le logo est en cours d'évolution pour le rendre plus inclusif, vient quant à elle de rédiger un questionnaire pour alimenter un observatoire de l'égalité, qui devrait être lancé en avril. « Les chiffres de la DGAFP sont généralement ceux de l'année N-1 ou N-2, nous souhaitons donc interroger directement un panel de collectivités territoriales sur les grands indicateurs de l'égalité. Les chiffres seront dévoilés cet été ou en septembre », dévoile Martine Poirot, en charge de l'égalité femme-homme pour l'association. Un programme de mentorat de six mois à destination des femmes ouvrira également sa première promotion dans les prochaines semaines. « Nous avons reçu une trentaine de candidatures d'attachées ou d'administratrices, entre 40 et 55 ans, avec un niveau de diplôme de bac+5 minimum et déjà de beaux parcours, diversifiés. Elles seront parrainées ou mentorées pendant six mois, avec deux journées d'échanges collectifs et un accompagnement personnalisé », poursuit Martine Poirot.

Rien de plus essentiel en effet d'associer les hommes et les femmes à la réflexion et aux actions mises en œuvre.

### POUR ALLER PLUS LOIN

- Égalité professionnelle femmes-hommes : de l'urgence d'avoir un plan

**Talents**  
du service public

  
**MINISTÈRE  
DE LA TRANSFORMATION  
ET DE LA FONCTION  
PUBLIQUE**  
*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

  
**ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX**

  
**ADH**  
ASSOCIATION DES DIRECTEURS D'HÔPITAUX

## Convention de partenariat

### ENTRE

**Le ministère de la Transformation et de la Fonction publiques (MTFP)  
ET**

**L'association des Anciens Elèves de l'École Nationale d'Administration (AAEENA)**  
Association loi 1901, représentée par son Président Daniel KELLER, dûment habilité

**L'association des Administrateurs Territoriaux de France (AATF)**  
Association loi 1901, représentée par son Président Fabien TASTET, dûment habilité

**L'association des directeurs d'hôpitaux (ADH)**  
Association loi 1901, représentée par son Président Vincent PREVOTEAU, dûment habilité

### **Le MTFP, l'AAEENA, l'AATF, l'ADH**

Considérant qu'elles partagent, par-delà la singularité de leurs missions ou de leur histoire respective, le même engagement en faveur de la démocratisation des recrutements au sein des hautes fonctions publiques de l'Etat, territoriale et hospitalière ;

Résolues à faire mieux connaître les métiers et les carrières du service public, notamment auprès des jeunes générations et, plus particulièrement, auprès des jeunes publics, lycéens ou étudiants, qui pourraient s'en croire les plus éloignés ;

Conscientes que l'accès de tous aux charges et aux emplois publics, sans autre distinction que le mérite et les qualités professionnelles, contribue à accroître la confiance des citoyens dans l'action publique ;

Déterminées à faire la démonstration que ce principe doit être incarné par des actions adaptées de promotion des métiers à haute responsabilité du service public, dans l'Etat, les collectivités territoriales et à l'hôpital public, destinées à favoriser des candidatures de qualité issues, sans distinction de fortune ou de genre, de tous les milieux sociaux qui constituent le tissu de la Nation en particulier en faveur des jeunes talents qui peuvent être socialement ou géographiquement défavorisés ;



Envisagent, dans une convention pluriannuelle, une collaboration entre les Parties destinée à organiser des actions conjointes ou concertées auprès des publics accompagnés par les associations d'anciens élèves de l'ENA, des administrateurs territoriaux et des directeurs d'hôpitaux afin de développer l'égalité des chances dans l'accès à la fonction publique.

#### **Association des anciens élèves de l'ENA**

**A propos de l'AAEENA :** Créée le 26 Octobre 1947, reconnue d'utilité publique par décret du 13 mars 1961, l'Association des Anciens Elèves de l'Ecole Nationale d'Administration regroupe 2.000 adhérents parmi les anciens élèves issus des trois concours, sortis à ce jour de l'Ecole, et les anciens élèves étrangers ou diplômés des masters reconnus par l'Ecole.

Plus d'informations : <https://www.aaeena.fr/>

#### **Association directeurs d'hôpital et anciens élèves ENSP/EHESP**

**A propos de l'ADH :** Fondée en 1961, l'Association nationale des directrices et des directeurs d'hôpital (ADH) rassemble 1.300 adhérents, soit environ un directeur sur deux parmi les actifs. Les adhérents sont représentés par des délégués nationaux et des délégués régionaux, des responsables fonctionnels et des élèves directeurs d'hôpital élus pour chaque promotion en cours de formation à l'EHESP.

Plus d'informations : <http://www.adh-asso.org/>

#### **Association des Administrateurs Territoriaux de France**

**A propos de l'AATF :** L'Association des administrateurs territoriaux de France est le réseau professionnel des hauts fonctionnaires des collectivités territoriales. Véritable laboratoire d'idées, l'Association prend toute sa part dans le débat public et législatif et s'intéresse tout particulièrement au rôle et au devenir du service public.

Plus d'informations : <https://www.administrateurs-territoriaux.asso.fr/>





**Les Parties sont convenues de ce qui suit.**

### **Article 1 – Objet**

La présente convention de partenariat (ci-après dénommée « la Convention ») a pour objet de fixer les modalités de la collaboration entre les Parties.

### **Article 2 - Description du partenariat**

Le partenariat a vocation à soutenir et développer sur l'ensemble du territoire national, y compris dans les territoires ultra-marins, les engagements des Associations en faveur de l'égalité des chances et à favoriser l'accès des jeunes à la fonction publique, notamment dans la préparation aux concours d'entrée dans les Ecoles de service public à travers le dispositif des Talents du service public.

### **Article 3 – Engagements des Parties**

Pour répondre aux objectifs définis dans l'Article 2 de cette Convention, les Parties s'engagent comme suit :

#### **3.1 Engagements du Ministère de la Transformation et de la Fonction publiques**

Le ministère de la Transformation et de la Fonction publiques s'engage à favoriser les échanges entre les Associations, les écoles de service public placées sous sa tutelle, le réseau des écoles de service public (RESP) et la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), afin de développer l'égalité des chances dans l'accès à la fonction publique.

Aux fins de mise en œuvre des engagements précisés à l'article 3.2, les Associations bénéficieront, dans le cadre de ces opérations, de l'appui de la DGAFP, s'agissant des informations à diffuser quant aux métiers et voies d'accès à la fonction publique ainsi que des dispositifs visant à favoriser l'égalité des chances dans l'accès à la fonction publique et en particulier le dispositif des Talents du service public. La DGAFP produira les supports de communication utiles au déploiement du dispositif.

Le ministère de la Transformation et de la Fonction publiques assurera la promotion du partenariat avec les Associations au titre des actions liées à l'égalité des chances dans les conditions définies à l'article 5.

#### **3.2 Engagements des associations**

Les Associations s'engagent sur les points suivants :



Les associations d'anciens élèves de l'ENA, des administrateurs territoriaux et des directeurs d'hôpitaux assureront, au niveau national et dans les territoires, et auprès des publics identifiés comme prioritaires la promotion des dispositifs égalité des chances dans l'accès à la fonction publique, en particulier le dispositif des Talents du service public, mis en place par le ministère de la Transformation et de la Fonction publiques ainsi que l'information sur les métiers et voies d'accès à la fonction publique.

Les Associations mobiliseront leurs membres, dans le cas d'actions de tutorat ou de mentorat, auprès des élèves se préparant notamment aux concours de la haute fonction publique et favoriseront la mise en réseau avec des hauts fonctionnaires sur les trois versants.

#### **Article 4 - Conditions financières**

Les conditions financières sont définies en annexe.

#### **Article 5 – Durée**

La présente convention, à effet du 1er avril 2021, est conclue pour une durée d'un an. Elle est reconduite annuellement par tacite reconduction. Les Parties pourront toutefois résilier la Convention par envoi d'une lettre recommandée six mois avant son échéance.

#### **Article 6 – Communication :**

Le ministère de la Transformation et de la Fonction publiques ainsi que ses services et les Associations peuvent faire état de la présente collaboration sur tous leurs supports de communication institutionnelle (site internet, revue...).

Dans le cadre strict de la convention, les Parties s'autorisent mutuellement à afficher le logo ou les logos de l'autre Partie aux seules et uniques fins de communiquer sur le partenariat.

Les associations d'anciens élèves de l'ENA, des administrateurs territoriaux et des directeurs d'hôpitaux s'engagent à respecter la charte graphique du ministère de la Transformation et de la Fonction publiques lors de toute utilisation des logos de celui-ci. Le ministère s'engage également à respecter la charte graphique des Associations lors de toute utilisation du logo de celle-ci.

Le droit d'utiliser le logo de chacune des Parties est accordé uniquement pour la durée de la Convention et prendra automatiquement fin, sans qu'aucune formalité ne soit

nécessaire à son terme, qu'elle qu'en soit la raison.

**Article 7 – Modification de la convention :**

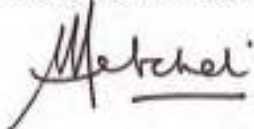
Toute modification des clauses contractuelles de la présente Convention devra faire l'objet d'un avenant.

Fait en quatre (4) exemplaires originaux à Paris,

le 31 mars 2021

**La Ministre de la Transformation et de la Fonction publiques**

**Amélie de MONTCHALIN**



**Pour l'Association des anciens élèves de l'ENA**

**Daniel KELLER**  
Président



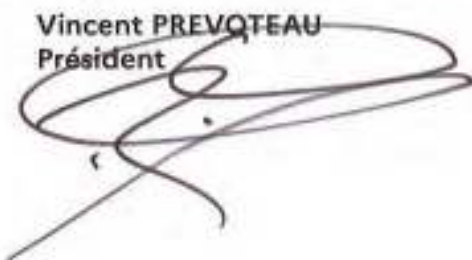
**Pour l'Association des Administrateurs Territoriaux de France**

**Fabien TASTET**  
Président



**Pour l'Association des directeurs d'hôpitaux**

**Vincent PREVOTEAU**  
Président



LA PASSION DE  
LA TRANSMISSION  
AUX FUTURS  
ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX

# LA PASSION DE LA TRANSMISSION AUX FUTURS 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. En 2021, l'AATF alerte sur la désaffection qui menace les métiers de la fonction publique et de la haute fonction publique. Cette perte d'attractivité doit tous nous mobiliser.

## Février

Accueil au sein de l'AATF des 27 lauréats de la session 2020 de l'examen professionnel

## Mars

Le 10 mars, l'AATF organise une visioconférence d'accueil de la nouvelle promotion d'EAT, ne pouvant, au regard des conditions sanitaires, tenir la traditionnelle réunion de bienvenue dans les locaux de l'Inet avec Remy Berthier, vice-Président

L'ordre du jour fut le suivant :

L'accompagnement de leur scolarité par l'AATF :

- Mise en place d'un parrainage EAT / AT de l'AATF
- Soutien à la recherche de stage
- Accueil dans les Délégations Régionales de l'AATF (au cours de vos stages)
- Valorisation des EAT au congrès annuel de l'AATF
- Réunions du conseil de perfectionnement, conquête de l'AATF

La place des EAT au sein de l'AATF

- Chaque EAT est membre "invité" de l'AATF (cotisation gratuite pendant votre formation)
- Les délégués seront membres de droit du Conseil d'Administration de l'AATF
- Les EAT participent aux travaux de l'AATF et majorent ainsi leur employabilité

Les autres missions de l'AATF

- L'accompagnement des administrateurs tout au long de leur carrière
- Le travail d'influence sur les projets gouvernementaux et législatifs



## Mai

Mise en place du parrainage des EAT de la promotion Gisèle Halimi, par Linda Cortey, membre du bureau

## Juin

Appui de l'AATF aux EAT de la promotion Abbé Pierre en recherche de poste

## Juillet

Accueil au sein de l'AATF des 22 lauréats de la session 2021 de l'examen professionnel

## Septembre

7 septembre : Rencontre en présentiel de la promotion EAT Gisèle Halimi avec Remy Berthier et les délégués régionaux Grand-Est à Strasbourg.

Pendant le Congrès, parce que le risque d'un désintérêt des nouvelles générations pour les métiers du public existe, parce que l'AATF est engagée dans le combat pour l'égalité des chances, l'AATF a invité au Congrès plusieurs étudiants et notamment la classe prépa Talents d'Assas

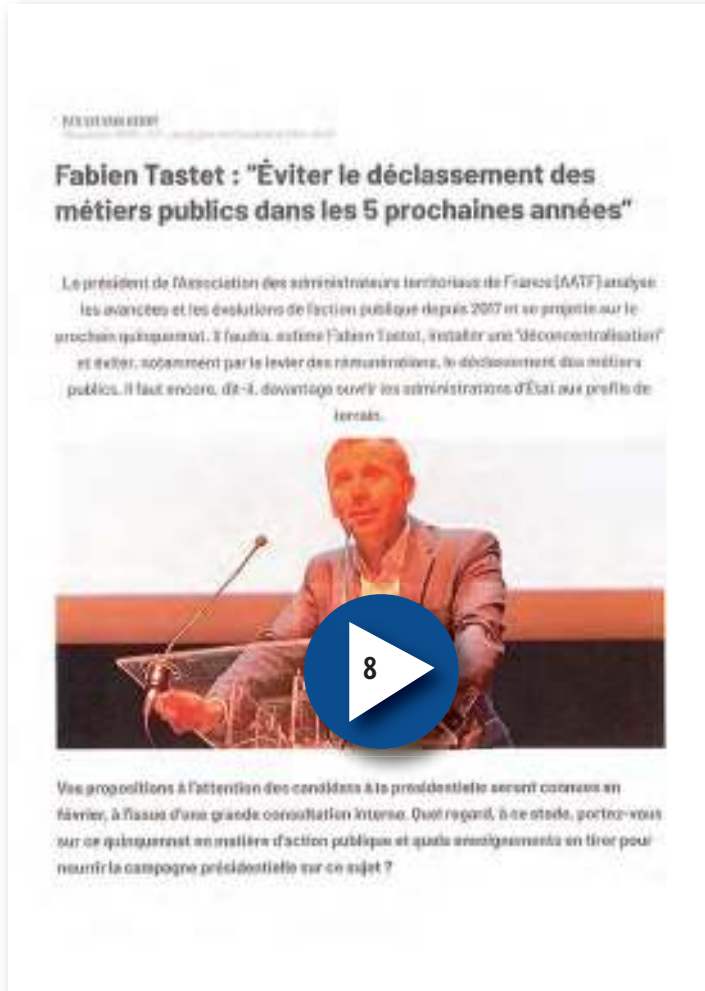
L'AATF marque toujours une attention particulière pour les EAT durant le Congrès. Pour eux, cette année : la présentation d'études avec la MNT, la participation à l'interview de la Ministre Amelie de Montchalin, la prise en charge des actes du congrès, la rencontre d'une délégation avec le bureau de l'AATF, la signature de la convention EAT / AATF, le bénéfice d'un stand qui leur est propre.

## Octobre

Le 15 octobre, dans Acteurs Publics, le Président de l'AATF fait part de la crainte de l'AATF de voir les métiers publics frappés de déclassement. L'attractivité est le défi de demain, qu'il nous faut relever collectivement pour continuer de donner envie aux générations futures d'épouser les métiers de la fonction publique et de la haute fonction publique. L'AATF sera d'ailleurs auditionnée dans le cadre de la mission mise en place par la Ministre de la fonction publique sur l'attractivité de la fonction publique territoriale.

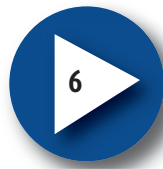
## Décembre

Félicitations aux nouveaux admis des concours d'administrateur territorial !



# ZOOMS





**INET** | Promotion 2021-2022  
Élèves administratrices et administrateurs territoriaux

Eliot	ATTIÉ
Benjamin	BADIA
Maxime	BELACEL
Daphné	BOREL
Ariane	BROCART
Clémentine	BUTZBACH
Elsa	CLERC
Simon	COSSIEZ
Eskandar	DAHOU
Abdel	DERMOUCHE
Raphael	DU CHEYRON
Anne-Lise	DUTOIT
Laetitia	GAGNARD
Axel	HARKAT
Constance	LENOIR
Médy	LEPLEY
Adrien	MARCEL
Emma	MOYEN
Odile	NIEUWYAER
Maximilien	NONY-DAVADIE
Sophie	PEYRACHE
Mathieu	PREIRA
Cézanne	ROBIN
Emmanuel	ROULLIER
Renaud	SCHROER
Antoine	SCHWEITZER
Chloé	SOREL
Fabienne	SPOHR
Estelle	YUNG



## Lauréats de l'examen professionnel d'administrateur territorial (Session 2020)

Céline	ABSOLON
Karine	AH-SON
Catherine	ALBERTI-JULLIEN
Clémentine	ARRU
Pauline	BOCHKAREVA-DUBOIS
Jean-Noël	CABLE
Doris	CARASSOU
Anne-Louise	CHASSAING
Barbara	CLIGNY
Cécile	COURAUDON
Caroline	DESCAMPS
Layla	DESSAI
François	FONTAINE
Aurélien	FRANCKEL
Sébastien	FRAUX
Marc-Antoine	GASTOUD
Marie-Hélène	HAMELIN
Florence	LAGERE
Stéphanie	LUNEAU
Christelle	MADDALENA
Julia	MARSAUD
Michel	NICOLAS
Natacha	PETRINE
Charlotte	PEYTAVIT
Claire	SIMON
Stéphanie	TACHON
Michel	VERHAEGEN

## Lauréats de l'examen professionnel d'administrateur territorial (Session 2021)

Séverine	AIGOIN DE MONTREDON
Odile	BARRY
Patrick	BOURASSAUT
Lydie	BOUTANTIN
Quentin	BRAURE DE CALIGNON
Jean-Philippe	CORNEROTTE
Jean-Marie	COUMES-MARQUET
Laurence	CUVILLIER
Victor	DA SILVA
Nicolas	DUCROCQ
Joël	HOAREAU
Benoît	HUSSON
Aude	JOURDAN-MARCHAPT
Peggy	KANÇAL
Pascal	LAMANDA
Corinne	LECLERRE
Jean-François	PICHON
Sophie	VALDENNAIRE RATTO
Hélène	SAVINA
Yves	SENNEVILLE
Clément	STOLBOWSKY
Isabelle	WILLIAME

# INET

## RECUEIL DE CV

CRÉÉ LE 13/12/2021

NOS COMPÉTENCES  
AU SERVICES DES TERRITOIRES



QUAND LES TALENTS  
GRANDISENT,  
LES COLLECTIVITÉS,  
PROGRESSENT

# L'INET, LA GRANDE ÉCOLE DU SERVICE PUBLIC LOCAL.

Au sein du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), l'INET est l'institut qui forme les cadres de direction et les cadres de direction en devenir des grandes collectivités territoriales (conseils régionaux, conseils départementaux, métropoles, communautés de communes et grandes villes).

Accompagner et former, faire partager les idées et les pratiques, diffuser les valeurs de service public, voilà l'ambition de l'INET !

## **RECRUTER DE NOUVELLES COMPÉTENCES** DES CADRES SUPÉRIEURS FORMÉS & IMMÉDIATEMENT OPÉRATIONNELS

Recruter un élève suite à sa formation alternant apports théoriques et missions de terrain ou le lauréat d'un examen possessionnel, c'est recruter un cadre supérieur immédiatement opérationnel pour sa collectivité, agile, ayant une vision transversale des politiques publiques, cernant parfaitement les enjeux stratégiques territoriaux, au service du projet politique des élus.



## ELIOT ATTIE

ADMINISTRATEUR TERRITORIAL  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

Concours externe

eliot.attie@administrateur-inet.org

06 46 31 70 01

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

**DIRECTION SUPPORT ET TRANSVERSALITÉ**  
COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DE SAINT QUENTIN EN  
YVELINES  
JUIN 2016 – JUILLET 2016

Missions : Déploiement d'un outil transversal de suivi des projets en lien avec les agents en charge opérationnelle

**DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ÉNERGIE ET DU CLIMAT**  
MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE  
JANVIER 2018 – JUILLET 2018

Missions : Réalisation de l'Évaluation Environnementale Stratégique (EES) de la Programmation Pluriannuelle de l'Énergie (PPE) et organisation de la réponse du ministère dans le cadre du débat public.

**RESPONSABLE ADMINISTRATIF ET BUDGÉTAIRE**  
VILLE DE PARIS  
SEPTEMBRE 2020 – JANVIER 2021

Missions : Planification, exécution et contrôle budgétaire au sein du bureau de l'habitat durable Pilotage de la refonte de la délégation des aides à la pierre pour le parc privé.

**STAGE D'OBSERVATION AUPRÈS DE LA DGS**  
RENNES VILLE ET MÉTROPOLE  
AVRIL 2021 – AVRIL 2021

Missions :

**STAGE THÉMATIQUE AUPRÈS DE LA DIRECTRICE DÉLÉGUÉE  
AU DG**  
CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU RHÔNE  
JUIN 2021 – JUILLET 2021

Missions : Mise à jour de la cartographie des risques de gestion et préfiguration de son animation dans la durée Mise en place du contrôle interne

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

**UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON II**  
Licence de droit public / Licence de Sciences politique  
2013 – 2016

**UNIVERSITÉ PARIS II - PANTHÉON ASSAS**  
Master 2 Administration et politiques publiques  
2017 – 2018

**UNIVERSITÉ PARIS IX - DAUPHINE**  
Master 2 Carrières publiques et Grands Concours  
2018 – 2019

**CP'ENA / PARIS 1 - ENS**  
Master 2 Affaires publiques  
2019 – 2020

### DOMAINES VISÉS

CONDUITE ET ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES AMÉNAGEMENT ET URBANISME TRANSPORTS, DÉPLACEMENT

ENVIRONNEMENT, TERRITOIRE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE INFRASTRUCTURES, RÉSEAUX, VOIRIE

### PLUS D'INFORMATIONS

[LinkedIn](#)



## BENJAMIN BADIA

ADMINISTRATEUR TERRITORIAL  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

✉ [benjamin.badia@administrateur-inet.org](mailto:benjamin.badia@administrateur-inet.org)

☎ 06 58 53 26 10

Concours interne

EN RECHERCHE DE STAGE DE PROFESSIONNALISATION, EN RECHERCHE D'EMPLOI

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

**DIRECTEUR COHÉSION TERRITORIALE-POLITIQUE DE LA VILLE**  
EPT GRAND-ORLY SEINE BIÈVRE (700 000 HAB.)  
JANVIER 2017 – FÉVRIER 2021

Missions : Création et animation d'une direction de 50 agents. Contrats de ville, Renouvellement urbain, Accès au droit et prévention. Mission transversales: évaluation, innovation, observation, participation..

**CHEF DE PROJET**  
EPT GRAND-ORLY SEINE BIÈVRE (700 000 HAB.)  
SEPTEMBRE 2015 – DÉCEMBRE 2016

Missions : Pilotage du transfert de la compétence Politique de la ville dans le cadre de la création de l'EPT. Pilotage du Contrat de ville Seine-Amont.

**CONSULTANT**  
FORS RECHERCHE SOCIALE  
FÉVRIER 2010 – SEPTEMBRE 2015

Missions : Pilotage de missions auprès des décideurs publics et associatifs. Solidarités, habitat, renouvellement urbain. Définition et mise en oeuvre des politiques publiques, évaluation, enquêtes de terrain.

**CHARGÉ DE TD - DIAGNOSTIC DE TERRITOIRE**  
UNIVERSITÉ PARIS-EST CRÉTEIL (UPEC)  
SEPTEMBRE 2015 – JUIN 2019

Missions : Préparation et animation des cours de méthodologie. Accompagnement des étudiants dans la rédaction du mémoire (étude de terrain).

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

**INET**  
Admis au concours d'administrateur territorial  
2021 – 2021

**IHEDM - INSTITUT DES HAUTES ETUDES DES MÉTROPOLIS**  
Diplôme d'auditeur de l'IHEdM  
2019 – 2020

**INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE PARIS**  
Bachelor + Master Stratégies territoriales et urbaines  
2004 – 2010

### PLUS D'INFORMATIONS

LinkedIn

## MAXIME BELACEL-PÉRISSÉ

ADMINISTRATEUR TERRITORIAL  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

 maximebelacel@gmail.com



Concours externe

EN RECHERCHE DE STAGE DE PROFESSIONNALISATION





## DAPHNÉ BOREL

ADMINISTRATEUR TERRITORIAL  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

✉ [daphne.borel@administrateur-inet.org](mailto:daphne.borel@administrateur-inet.org)

☎ 06 76 78 58 82

3<sup>e</sup> concours

EN RECHERCHE DE STAGE DE PROFESSIONNALISATION, EN RECHERCHE D'EMPLOI

J'ai d'abord été une dizaine d'années directrice d'établissements et ai ensuite travaillé 7 ans à l'élaboration de politiques publiques dans le champ du handicap, pour un opérateur national (Caisse Nationale de Solidarité Pour l'Autonomie). Je souhaite poursuivre ce parcours professionnel dans les politiques publiques, à un échelon territorial. J'ai donc intégré depuis

février 2021 l'Institut National des Etudes Territoriales en tant qu'élève administratrice.

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

**RESPONSABLE DE PÔLE**  
CAISSE NATIONALE DE SOLIDARITÉ POUR L'AUTONOMIE  
(CNSA)  
FÉVRIER 2014 – FÉVRIER 2021

Missions : Management hiérarchique (équipe projet) et horizontal de projets et de politiques nationales, en interaction avec l'ensemble des partenaires (institutionnels et associatifs)

**DIRECTRICE D'ÉTABLISSEMENTS ET DE SERVICES**  
OEUVRE FALRET - ASSOCIATION LOI 1901, PARIS  
MARS 2010 – FÉVRIER 2014

Missions : Directrice d'un pôle constitué de 5 établissements et services accompagnant des personnes en situation de fragilité sociale et psychique : management, gestion budgétaire

**DIRECTRICE**  
SAMUSOCIAL ILEDECAUYENNE - ASSOCIATION LOI 1901,  
GUYANE  
DÉCEMBRE 2004 – NOVEMBRE 2009

Missions : Responsabilité générale de l'association : management, gestion budgétaire, relations avec le Conseil d'Administration et avec les partenaires, développement des services pour les personnes SDF

**RESPONSABLE DE PROGRAMMES**  
ONG PREMIÈRE URGENCE, LIBÉRIA  
NOVEMBRE 2003 – JUILLET 2004

Missions : Administratrice pour l'ouverture de mission (gestion budgétaire, management – 86 salariés) puis coordinatrice d'enquêtes socio-économiques (management d'équipes, rédaction des rapports)

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

**INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE PARIS - SCIENCES PO**  
Diplôme de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris  
1999 – 2001

**FREIE UNIVERSITÄT, BERLIN**  
Diplôme franco-allemand sciences politiques et sociales  
2001 – 2002

**EHESP - ECOLE DES HAUTES ETUDES EN SANTÉ PUBLIQUE**  
Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur  
2009 – 2009

### PLUS D'INFORMATIONS

LinkedIn



✉ [ariane.brocart@administrateur-inet.org](mailto:ariane.brocart@administrateur-inet.org)



## ARIANE BROCARD

**ADMINISTRATEUR TERRITORIAL**  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

Concours externe

**EN RECHERCHE DE STAGE DE PROFESSIONNALISATION**

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

**STAGIAIRE EN AUDIT DU SECTEUR PUBLIC**  
EY FRANCE  
SEPTEMBRE 2018 – FÉVRIER 2019

Missions : Audit des recettes de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris, rédaction d'appels d'offre pour la division conseil du cabinet.

**STAGE À LA DIRECTION DE L'APPUI TERRITORIAL (DCPPAT)**  
PRÉFECTURE DU VAL-DE-MARNE  
MARS 2019 – JUILLET 2019

Missions : Rédaction de notes de synthèses et de discours, élaboration du rapport d'activité annuel des services de l'État, audit des services pour la mise en oeuvre du référentiel qualité Qual-e-pref.

**STAGE D'OBSERVATION AUPRÈS DU DGS**  
MÉTROPOLE DU GRAND NANCY  
MARS 2021 – AVRIL 2021

Missions : Accompagnement de la DGS dans ses visites et réunions et semaine d'immersion dans les services Propreté, Eau et Assainissement.

**STAGE THÉMATIQUE À LA DIRECTION DE LA PETITE ENFANCE**  
VILLE DE LAVAL  
JUIN 2021 – JUILLET 2021

Missions : Actualisation de l'Analyse des besoins sociaux de la Petite enfance et élaboration de propositions pour faire évoluer l'offre d'accueil municipale.

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

**HEC PARIS**  
Master de Management  
2016 – 2020

**UNIVERSITÉ PARIS I PANTHÉON-SORBONNE**  
Master 2 Administration publique  
2019 – 2020

**LYCÉE MOLIÈRE**  
Classe préparatoire aux grandes écoles (CPGE) A/L  
2014 – 2016

**UNIVERSITÉ PARIS IV PARIS-SORBONNE**  
Licence 3 d'Histoire  
2017 – 2018

### DOMAINES VISÉS

CONDUITE ET ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES | RESSOURCES HUMAINES | FINANCES | ACTION SOCIALE | POPULATION ET CITOYENNETÉ

ENFANCE, JEUNESSE, ÉDUCATION





## CLÉMENTINE BUTZBACH

ADMINISTRATEUR TERRITORIAL  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

✉ clementine.butzbach@administrateur-inet.org

☎ 06 81 94 35 37

Concours interne

EN RECHERCHE DE STAGE DE PROFESSIONNALISATION, EN RECHERCHE D'EMPLOI

- 11 ans d'expérience professionnelle - Parcours privé / public : 6 ans d'expérience dans le secteur public, auprès d'un dirigeant territorial et 5 ans d'expérience dans le conseil au secteur public - Pilotage de projets stratégiques et complexes, management transversal - Maîtrise des politiques sociales, enfance, famille, jeunesse - Maîtrise des enjeux

d'organisation, de pilotage et de management, et du fonctionnement des collectivités locales

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

#### FORMATION D'ADMINISTRATRICE TERRITORIALE INET FÉVRIER 2021 - Aujourd'hui

Missions : - Stage d'observation auprès du DGS de Villeurbanne - Stage collectif : Structurer le projet d'élaboration de la convention territoriale globale (CTG) entre la CAF du Rhône et la Ville de Lyon

#### CHEFFE DE PROJET DU PACTE DE COHÉRENCE MÉTROPOLITAIN MÉTROPOLE DE LYON JUILLET 2020 - JANVIER 2021

Missions : Animation du projet, conception des contenus, préparation des instances politique et technique, communication autour du projet, lien avec la Vice-Présidente Egalité des Territoires, la DG

#### CHARGÉE DE COORDINATION AUPRÈS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL MÉTROPOLE DE LYON JANVIER 2015 - JUIN 2020

Missions : - Conseil et appui au DG (organisation et management) - Pilotage de projets stratégiques (plan d'administration, bilan de mandat, plan de relance) - Animation de la dynamique managériale

#### MANAGER DU PÔLE ENFANCE FAMILLE JEUNESSE CABINET DE CONSEIL AUPRÈS DES COLLECTIVITÉS (ENEIS) AVRIL 2009 - DÉCEMBRE 2014

Missions : - Management du pôle (8 consultants) - Développement commercial - Direction de missions d'élaboration, évaluation et pilotage des politiques publiques, de diagnostics de territoire, d'audits

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

#### UNIVERSITÉ PARIS I PANTHÉON-SORBONNE Master II "Administration et gestion publique" 2008 - 2009

#### INET Admise au concours d'administrateur territorial 2020 - 2020

### DOMAINES VISÉS

CONDUITE ET ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES HABITAT, LOGEMENT POLITIQUE DE LA VILLE ACTION SOCIALE

POPULATION ET CITOYENNETÉ ENFANCE, JEUNESSE, ÉDUCATION



## ELSA CLERC

**ADMINISTRATEUR TERRITORIAL**  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

---

✉ [elsa.clerc@administrateur-inet.org](mailto:elsa.clerc@administrateur-inet.org)

☎ 07 88 17 27 59

Concours interne

---

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

**CHARGÉE DE SYNTHÈSE BUDGÉTAIRE**  
MINISTÈRE DE LA CULTURE  
SEPTEMBRE 2015 – AOÛT 2018

Missions : - Elaboration des lois de finances pour le programme 224 -  
Suivi de la gestion budgétaire - Suivi transversal des emplois et des  
crédits de personnel

**CHARGÉE D'ÉTUDES JURIDIQUES**  
MINISTÈRE DES FINANCES - DGAFF  
SEPTEMBRE 2018 – OCTOBRE 2019

Missions : Référente des statuts particuliers des corps des ministères  
sociaux et de la fonction publique hospitalière. - Instruction de  
dossiers statutaires - Analyse des impacts statutaires des réformes  
FPH

---

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

**INSTITUT D'ÉTUDES POLITIQUES DE STRASBOURG**  
Diplôme d'IEP - filière administration publique  
2009 – 2014



✉ [simon.cossiez@administrateur-inet.org](mailto:simon.cossiez@administrateur-inet.org)

☎ 06 98 87 77 51

## SIMON COSSIEZ

**ADMINISTRATEUR TERRITORIAL**  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

Concours interne

**EN RECHERCHE DE STAGE DE PROFESSIONNALISATION, EN RECHERCHE D'EMPLOI**

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

**STAGE AUPRÈS DE LA DGA RESSOURCES**  
VILLE DE REIMS  
JUIN 2021 – JUILLET 2021

Missions : Stage thématique auprès de la Directrice générale adjointe en charge des ressources, Estelle FONTAINE. Mise en place d'une démarche de contrôle interne et de maîtrise des risques.

**STAGE AUPRÈS DU DGS**  
RÉGION GRAND EST  
MARS 2021 – AVRIL 2021

Missions : Stage d'observation auprès du Directeur général des services, Nicolas PERNOT Immersion au sein de l'équipe de direction générale

**DIRECTEUR DU SECRÉTARIAT GÉNÉRAL**  
AGGLOMÉRATION DE CHÂLONS-EN-CHAMPAGNE (51)  
DÉCEMBRE 2017 – OCTOBRE 2019

Missions : Gestion des assemblées - Missions auprès du DGS : stratégie de territoire, dématérialisation, conseil juridique - Management du service, gestion du budget et des financements (FEDER, DSIL)

**DIRECTEUR DE CABINET**  
VILLE DE VIENNE (38)  
JUIN 2015 – NOVEMBRE 2017

Missions : Management du cabinet et organisation d'événements - Relations avec les habitants - Gestion de crise - Pilotage de la mise en oeuvre du projet politique avec les élus, les services et les partenaires

**COLLABORATEUR PARLEMENTAIRE**  
DÉPUTÉ DE LA MARNE  
NOVEMBRE 2013 – JUIN 2015

Missions : Gestion des dossiers en circonscription et de la réserve parlementaire - Relations avec les habitants et les acteurs locaux - Communication, rédaction de discours, amendements, tribunes et courriers

**CONSULTANT - SECTEUR PUBLIC ET SANTÉ**  
CABINET DE CONSEIL EQR  
JUIN 2011 – NOVEMBRE 2011

Missions : Stage de fin d'études - Analyse des besoins sociaux pour un centre communal d'action sociale - Audits et évaluations externes d'établissements médico-sociaux

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

**INSTITUT NATIONAL DES ÉTUDES TERRITORIALES**  
Elève administrateur territorial  
2021 – Aujourd'hui

**IGPDE**  
Cycle préparatoire aux concours administratifs  
2019 – 2020

**SCIENCES PO PARIS**  
Master Affaires publiques  
2007 – 2013

**GEORGES WASHINGTON UNIVERSITY, WASHINGTON D.C.**  
Année d'échange universitaire  
2009 – 2010

### DOMAINES VISÉS

CONDUITE ET ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES | RESSOURCES HUMAINES | FINANCES

### PLUS D'INFORMATIONS

Linked 



✉ eskandar.dahou@administrateur-inet.org



## ESKANDAR DAHOU

ADMINISTRATEUR TERRITORIAL  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

EN RECHERCHE DE STAGE DE PROFESSIONNALISATION, EN RECHERCHE D'EMPLOI

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

**COORDINATEUR DE L'AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT**  
OFFICE DES NATIONS UNIES, CNUCED, GENÈVE  
JANVIER 2014 – FÉVRIER 2016

Missions : Coordination de l'aide publique au développement pour la zone Afrique-Caraïbes-pacifique - Management d'une équipe de 50 agents - Gestion de crise.

**CHARGÉ DES AFFAIRES POLITIQUES**  
NATIONS UNIES, NEW YORK  
SEPTEMBRE 2012 – JANVIER 2014

Missions : Suivi de l'activité du Conseil de sécurité des Nations unies - Légistique (résolutions et règlements du CSNU) - Rédaction de rapports sur la zone ANMO.

**STAGE AUPRÈS DU DGA**  
**LOGEMENT/PATRIMOINE/PARTENARIATS**  
DÉPARTEMENT DES HAUTS-DE-SEINE  
SEPTEMBRE 2021 – DÉCEMBRE 2021

Missions : Projet collectif INET - mission de refonte de la politique d'intervention départementale en matière d'habitat privé - Rédaction du nouveau règlement d'intervention.

**STAGE À LA DIRECTION DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL**  
CONSEIL RÉGIONAL D'ILE-DE-FRANCE  
JUIN 2021 – JUILLET 2021

Missions : Stage thématique auprès de la Directrice du bien-être au travail, de l'action sociale et du dialogue social - Diagnostic et orientations en vue d'un accord-cadre sur la qualité de vie au travail.

**STAGE AUPRÈS DU DGS**  
MÉTROPOLE ET VILLE DE BREST  
MARS 2021 – AVRIL 2021

Missions : Stage d'observation auprès du DGS Bertrand UGUEN - Suivi des activités du DGS et appréhension des missions de la direction générale - Immersion au sein de services de proximité (espaces verts, CCAS).

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

**INSTITUT NATIONAL DES ÉTUDES TERRITORIALES**  
Elève administrateur territorial  
2021 – Aujourd'hui

**IGPDE**  
Cycle préparatoire aux concours administratifs  
2019 – 2020

**SCIENCES PO**  
Master Affaires publiques  
2006 – 2011

**UNIVERSITÉ PARIS 1**  
Master droit public, mention administration générale  
2012 – 2012

### DOMAINES VISÉS

CONDUITE ET ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES RESSOURCES HUMAINES FINANCES ECONOMIE POLITIQUE DE LA VILLE

ACTION SOCIALE



## ABDEL DERMOUCHE

ADMINISTRATEUR TERRITORIAL  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

✉ [abdel.dermouche@administrateur-inet.org](mailto:abdel.dermouche@administrateur-inet.org)

☎ 06 34 56 28 99

Concours interne

EN RECHERCHE DE STAGE DE PROFESSIONNALISATION, EN RECHERCHE D'EMPLOI

Fort d'expériences réussies en tant que manager, j'aimerais poursuivre en m'engageant sur du management stratégique dans les domaines du développement local, social ou encore sur des services à la population. Je souhaite ainsi occuper des fonctions de DGA afin d'évoluer au sein d'un collectif de direction générale et agir au plus près des décideurs publics. Par ailleurs,

je suis très intéressé par les fonctions ressources. J'ai notamment une forte appétence pour les enjeux RH et un vif intérêt pour la fonction de DRH.

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

**DIRECTEUR CITOYENNETÉ, JEUNESSE ET SPORTS**  
MAIRIE D'ORLY  
SEPTEMBRE 2020 – JANVIER 2021

Missions : Conception et mise en œuvre de politiques publiques  
Management et réorganisation des services Développement d'une stratégie de prévention des rixes Accompagnement des élus

**DIRECTEUR CENTRE SOCIAL ET RESPONSABLE COHÉSION SOCIALE**  
MAIRIE DE FONTENAY-AUX-ROSES  
SEPTEMBRE 2017 – AOÛT 2020

Missions : Politiques publiques champ du développement social et local Animation et pilotage de la démocratie participative Management d'une équipe pluridisciplinaire Accompagnement des habitants (PRU)

**RESPONSABLE SERVICE JEUNESSE**  
MAIRIE DE FONTENAY-AUX-ROSES  
FÉVRIER 2014 – MARS 2015

Missions : Encadrement et management des équipes d'animation et d'information jeunesse Gestion budgétaire et financière du service Mise en place d'une instance de veille éducative Réorganisation du service

**PROFESSEUR D'HISTOIRE, GÉOGRAPHIE ET ÉDUCATION CIVIQUE**  
ÉDUCATION NATIONALE  
SEPTEMBRE 2009 – JANVIER 2014

Missions : Préparation et animation des cours, évaluation Élaboration de démarches didactiques et pédagogiques Correction brevet et baccalauréat Professeur principal, relation parents d'élèves

**STAGE D'OBSERVATION AUPRÈS DE LA DGS**  
VILLE DE SAINT-DENIS (SEINE-SAINT-DENIS)  
MARS 2021 – AVRIL 2021

Missions : Immersion au sein de la DG de la Ville de Saint-Denis Participation aux instances de décision Observation de services opérationnels Rédaction de notes et d'un rapport d'étonnement

**MISSIONS AUPRÈS DU DGA RESSOURCES**  
EPT GRAND ORLY SEINE BIÈVRE  
JUIN 2021 – JUILLET 2021

Missions : - Appui au pilotage de la masse salariale, à la construction d'un dialogue de gestion avec les directions opérationnelles - Appui à la gestion et pilotage des mises à disposition de personnel

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

**UNIVERSITÉ DE POITIERS - IPAG**  
Master 1 Administration publique  
2020 – 2021

**UNIVERSITÉ PARIS-EST CRÉTEIL**  
Licence d'histoire  
2003 – 2004

**CNFPT - PRÉPARATION AUX CONCOURS D'ATTACHÉ**  
Lauréat concours externe d'attaché territorial  
2016 – 2017

**CNFPT - PRÉPARATION AU CONCOURS D'ADMINISTRATEUR**  
Lauréat concours interne d'administrateur territorial  
2019 – 2020

### DOMAINES VISÉS

RESSOURCES HUMAINES ACTION SOCIALE POPULATION ET CITOYENNETÉ ENFANCE, JEUNESSE, ÉDUCATION

ENCADREMENT ENFANCE JEUNESSE SPORT

### PLUS D'INFORMATIONS

Linked in



## RAPHAEL DU CHEYRON

**ADMINISTRATEUR TERRITORIAL**  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

rdc@ouvaton.org

07 82 31 14 18

Concours interne

1. Au niveau organisationnel : développement des outils de pilotage d'une collectivité : - Gestion stratégique, suivi des programmes et projets (Project Management Office, vulgarisation des démarches d'évaluation et de gestion budgétaire) - Politiques d'innovation, empowerment (capacitation) des agents 2. Au niveau thématique : cohésion sociale et

territoire - Coopération entre institutions et citoyens - Cohésion sociale (empowerment au niveau de la population, identité du territoire), organisation de l'espace public, transition

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

**RESPONSABLE ADMINISTRATIF ET FINANCIER D'UNE DIRECTION**  
MAIRIE DE MONTREUIL (93)  
AOÛT 2014 – SEPTEMBRE 2020

Missions : Pour une direction de services à la population (Sports) : budget, recettes, actes, suivi administratif du personnel, responsable d'une régie de recettes (1M€/an).

**DIRECTEUR DE PROJET**  
WE MOVE  
AOÛT 2011 – JUILLET 2014

Missions : Lancement d'une plate-forme européenne de soutien aux fédérations nationales d'usagers du transport public

**DÉVELOPPEMENT ET COORDINATION DE PROJETS EUROPÉENS**  
STIB (BRUXELLES)  
JUILLET 2008 – AOÛT 2011

Missions : Au sein de la direction générale : - développement et gestion de deux projets européens stratégiques (tramway) - participation à la mise en place d'une politique d'innovation et de pilotage interne

**CONSULTANT EN PROJETS EUROPÉENS**  
CONSULTANT  
AOÛT 2005 – JUILLET 2008

Missions : Expertise pour le développement et la gestion de projets pour diverses collectivités en Europe.

**GESTION DE PROJETS**  
MAIRIE DE FLORENCE (ITALIE)  
AOÛT 2004 – JUILLET 2006

Missions : Mobilisation de fonds européens pour cofinancer des projets d'infrastructures urbaines (mobilité)

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

**INET**  
certificat de formation d'administrateur territorial  
2021 – Aujourd'hui

**HARVARD KENNEDY SCHOOL OF GOVERNMENT**  
Leading Change (Organizational leadership)  
2013 – 2013

**IAE - SORBONNE BUSINESS SCHOOL**  
MBA Organisation d'entreprise  
1998 – 1999

**UNIVERSITÉ DE PARIS 8**  
DEA (master) sciences politiques (études européennes)  
1997 – 2021

### DOMAINES VISÉS

CONDUITE ET ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES | RESSOURCES HUMAINES | FINANCES | TRANSPORTS, DÉPLACEMENT

ENVIRONNEMENT, TERRITOIRE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE | POLITIQUE DE LA VILLE

### PLUS D'INFORMATIONS

[LinkedIn](#)



✉ [annelise.dutoit@administrateur-inet.org](mailto:annelise.dutoit@administrateur-inet.org)



## ANNE-LISE DUTOIT

**ADMINISTRATEUR TERRITORIAL**  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

Concours interne

EN RECHERCHE DE STAGE DE PROFESSIONNALISATION, EN RECHERCHE D'EMPLOI

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

#### ADJOINTE AU CHEF DE LA MISSION DES AFFAIRES FINANCIÈRES

MINISTÈRE DU TRAVAIL - DGEFP  
FÉVRIER 2020 – JANVIER 2021

Missions : Suivi des sujets alternance, formation professionnelle, financements européens : préparation des étapes budgétaires de la mission Travail-Emploi, élaboration de prévisions pour le plan France Relance

#### ADJOINTE AU CHEF DU BUREAU DU BUDGET ET DES ACHATS

VILLE DE PARIS - DIRECTION DES AFFAIRES CULTURELLES  
MARS 2013 – JUIN 2016

Missions : Préparation des étapes budgétaires pour la direction (environ 250 M€ annuels), management d'une équipe de 6 personnes

#### STAGE THÉMATIQUE

CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LA LOIRE-ATLANTIQUE  
SEPTEMBRE 2021 – SEPTEMBRE 2021

Missions : Elaboration d'une proposition de plan d'action visant à la réduction de l'exposition aux perturbateurs endocriniens

#### ADJOINTE PUIS RESPONSABLE PÔLE BUDGET D'INVESTISSEMENT

VILLE DE PARIS - DIRECTION DES FINANCES ET DES ACHATS  
JUILLET 2016 – OCTOBRE 2018

Missions : Préparation des étapes budgétaires (1,7 Md€ annuels), suivi du plan d'investissement pour la mandature (10 Md€). Participation aux étapes préalables à la fusion de la Ville et du Département de Paris.

#### STAGE D'OBSERVATION

CONSEIL RÉGIONAL DE BRETAGNE  
MARS 2021 – AVRIL 2021

Missions :

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

#### IGPDE

Cycle préparatoire au concours de l'ENA  
2018 – 2019

#### SCIENCES PO LILLE

Diplôme de l'Institut d'Etudes Politiques de Lille  
2010 – 2012

#### UNIVERSITÉ DE LILLE III

Master recherche en histoire moderne  
2008 – 2010

#### UNIVERSITÉ DE LILLE I

Master recherche en géographie  
2008 – 2011

### DOMAINES VISÉS

TRANSPORTS, DÉPLACEMENT ENVIRONNEMENT, TERRITOIRE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE ECONOMIE ACTION SOCIALE

POPULATION ET CITOYENNETÉ AFFAIRES CULTURELLES, PROJETS CULTURELS ENFANCE, JEUNESSE, ÉDUCATION

### PLUS D'INFORMATIONS

LinkedIn



## LAETITIA GAGNARD

**ADMINISTRATEUR TERRITORIAL**  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

✉ [laetitia.gagnard@administrateur-inet.org](mailto:laetitia.gagnard@administrateur-inet.org)

☎ 06 48 15 47 02

Concours interne

EN RECHERCHE DE STAGE DE PROFESSIONNALISATION, EN RECHERCHE D'EMPLOI

Après un parcours diversifié au sein de la fonction publique d'Etat depuis 2013, à la fois sur des fonctions ressources et des missions d'élaboration et de mise en œuvre des politiques publiques, je souhaite désormais poursuivre mon engagement professionnel au cœur de l'action publique locale. Particulièrement intéressée par les ressources humaines, les affaires

juridiques, ainsi que par les politiques sociales, éducatives et sportives, je reste ouverte à la découverte de nombreux champs de l'action publique locale.

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

#### INET - STAGES

INET  
MARS 2021 – AVRIL 2021

Missions : Ville de Lille (mars-avril 2021) : Stage d'observation auprès du DGS / Ville de Bagneux (juin-juil. 2021) : Stage thématique RH : prévention et prise en charge de l'usure professionnelle

#### CONSEILLÈRE JURIDIQUE AUPRÈS DE LA SECRÉTAIRE GÉNÉRALE

COMMISSION NATIONALE DES COMPTES DE CAMPAGNE (CNCCFP)  
JANVIER 2018 – JANVIER 2021

Missions : -Conseil juridique aux pôles ressources (RH et dialogue social) et métiers; aide à la décision du président, du collège et de la SG - Suivi des précontentieux et contentieux - Conduite de projets

#### CHARGÉE DE MISSION EUROPE

MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR - ADMINISTRATION TERRITORIALE  
MAI 2015 – MAI 2017

Missions : - Pilotage de la gestion du fonds FEDER par les préfectures : animation du réseau, appui juridique - Suivi statutaire/RH et budgétaire du transfert aux Régions des agents de l'Etat chargés du FEDER

#### CHARGÉE DE MISSION POLITIQUES DE FILIÈRES

MINISTÈRE DES OUTRE-MER  
JUILLET 2014 – JANVIER 2015

Missions : - Référente filière canne-sucre-rhum : suivi des aides nationales et européennes ; appui réglementaire - Représentation du ministère auprès des organisations professionnelles et collectivités

#### CHARGÉE DE MISSION AUPRÈS DU RAPPORTEUR GÉNÉRAL

COUR DES COMPTES  
SEPTEMBRE 2013 – JUIN 2014

Missions : - Appui à l'élaboration de la programmation annuelle/pluriannuelle de la Cour - Coordination du suivi annuel des recommandations de la Cour - Conseil, analyse et synthèse pour le rapporteur général

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

#### INET

Elève administratrice territoriale  
2021 – Aujourd'hui

#### IGPDE

Préparation aux concours ENA/INET/DH  
2019 – 2020

#### SCIENCES PO PARIS

Master Affaires publiques  
2005 – 2010

### DOMAINES VISÉS

RESSOURCES HUMAINES HABITAT, LOGEMENT ACTION SOCIALE POPULATION ET CITOYENNETÉ ENFANCE, JEUNESSE, ÉDUCATION

ENCADREMENT ENFANCE JEUNESSE SPORT

### PLUS D'INFORMATIONS

LinkedIn





## AXEL HARKAT

**ADMINISTRATEUR TERRITORIAL**  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

✉ [axel.harkat@administrateur-inet.org](mailto:axel.harkat@administrateur-inet.org)

☎ 06 74 35 88 75

Concours interne

**EN RECHERCHE DE STAGE DE PROFESSIONNALISATION, EN RECHERCHE D'EMPLOI**

J'ai développé, jusqu'à maintenant, trois compétences: aide à la décision; évaluation et transformation; mise en oeuvre opérationnelle. Après l'INET, j'aspire à impulser des projets de transformation et participer au pilotage et à la mise en oeuvre de politiques publiques, auprès d'élus partageant une vision humaniste, en prise avec les transitions en cours et à venir!

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

**CONSULTANT JUNIOR EN FINANCES LOCALES**  
CABINET MICHEL KLOPFER  
MAI 2013 – AOÛT 2013

Missions : -Missions d'assistance à la fusion d'EPCI; -Proposition de scénarii visant à l'établissement d'un nouveau mode de calcul des contributions des 303 communes membres.

**AUDITEUR INTERNE**  
CONSEIL DÉPARTEMENTAL DES HAUTS-DE-SEINE  
JANVIER 2014 – DÉCEMBRE 2019

Missions : -Missions d'audits internes et externes; -Missions de transformation; -Chef de projet sur un projet d'application à destination des personnes âgées.

**CHARGÉ DE MISSION AUPRÈS DE LA DIRECTRICE DU CCAS**  
CCAS DE BOULOGNE-BILLAN COURT  
JANVIER 2020 – JANVIER 2021

Missions : -Organisation des Conseils d'administration; -Pilotage de la Plateforme Convivialité et du Plan Canicule; -Lancement de marchés et d'AMO -Lancement de l'Analyse des Besoins sociaux.

**STAGIAIRE INET AUPRÈS DU DGS**  
VILLE DE LYON  
MARS 2021 – AVRIL 2021

Missions : -Observation des réunions de direction générale et des réunions bilatérales avec les DGAs; -Rédaction d'une note sur l'application des Objectifs de développement durable de l'ONU à l'échelle locale.

**STAGIAIRE À LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**  
RENNES MÉTROPOLE  
JUIN 2021 – JUILLET 2021

Missions : -Mission portant sur la définition d'une politique juste et évolutive pour les contractuels; -Réalisation d'un état des lieux et formalisation d'un référentiel.

**PROJET COLLECTIF**  
CONSEIL DÉPARTE  
OCTOBRE 2021 – OCTOBRE 2021

Missions : -Mission sur l'adaptation de l'offre d'accueil en matière d'Aide sociale à l'enfance à l'aune des besoins actuels et futurs.

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

**SCIENCES PO BORDEAUX**  
Diplôme d'IEP (Curus en cinq ans)  
2006 – 2011

**UNIVERSITÉ DE POTSDAM**  
Etude de sciences politiques-Année d'étude ERASMS  
2007 – 2008

**UNIVERSITÉ MICHEL DE MONTAIGNE (BORDEAUX III)**  
Licence LLCE Allemand  
2008 – 2010

### DOMAINES VISÉS

CONDUITE ET ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES RESSOURCES HUMAINES HABITAT, LOGEMENT POLITIQUE DE LA VILLE ACTION SOCIALE

POPULATION ET CITOYENNETÉ ENFANCE, JEUNESSE, ÉDUCATION LISTE COMPLÈTE >

### PLUS D'INFORMATIONS

**LinkedIn**



✉ francois.lenhof@gmail.com

☎ 06 38 48 56 77

## FRANÇOIS LENHOF

ADMINISTRATEUR TERRITORIAL  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

Concours externe

EN RECHERCHE DE STAGE DE PROFESSIONNALISATION

Je souhaite m'engager auprès des collectivités dans le domaine qui me tient à cœur: celui des politiques environnementales. Si mon parcours m'oriente principalement vers les thèmes comme les transports et la mobilité, je cherche également à approfondir mon expérience en me confrontant à des domaines comme la politique énergétique (volet rénovation thermique et

stratégie de production d'énergie) ou l'alimentation. Je suis convaincu que les exigences environnementales doivent aujourd'hui transformer nos manières de produire l'action publique.

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

CONSEILLER TECHNIQUE AUPRÈS DU CABINET DE LA PRÉSIDENTE  
EUROMÉTROPOLE DE STRASBOURG  
AOÛT 2020 – FÉVRIER 2021

Missions : Chargé d'accompagner et conseiller l'exécutif sur les thématiques de mobilités et de logistique urbaine, dans un contexte de fort développement des transports publics urbains et périurbains.

COLLABORATEUR POLITIQUE AUPRÈS D'UN GROUPE D'ÉLUS  
EUROMÉTROPOLE DE STRASBOURG  
JANVIER 2018 – JUILLET 2020

Missions : Préparation du travail des élus en assemblée, communication du groupe, participation à la réflexion sur la stratégie politique (urbanisme, transports, tourisme, politique économique).

STAGE D'OBSERVATION AUPRÈS DU DGS  
DÉPARTEMENT DU CALVADOS  
MARS 2021 – AVRIL 2021

Missions :

STAGE THÉMATIQUE AUPRÈS DE LA DIRECTION DE L'ENVIRONNEMENT  
RÉGION BRETAGNE  
JUIN 2021 – JUILLET 2021

Missions : Réalisation d'une étude préalable à la création d'une société de tiers-financement pour la rénovation thermique des logements : étude d'opportunité, benchmark, modèle financier et juridique

STAGE DE PROJET COLLECTIF AUPRÈS DU DGA  
AMÉNAGEMENT  
DÉPARTEMENT DES CÔTES D'ARMOR  
OCTOBRE 2021 – DÉCEMBRE 2021

Missions : Projet collectif sur le thème du projet alimentaire durable du Département

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

INSTITUT D'ÉTUDES POLITIQUES DE STRASBOURG  
Préparation aux concours de la fonction publique  
2018 – 2020

UNIVERSITÉ DE CAEN NORMANDIE  
Master Histoire  
2014 – 2016

UNIVERSITÉ DE CAEN NORMANDIE  
Licence Histoire  
2011 – 2014

### DOMAINES VISÉS

CONDUITE ET ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES TRANSPORTS, DÉPLACEMENT ENVIRONNEMENT, TERRITOIRE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

PATRIMOINE BÂTI, CONSTRUCTION

### PLUS D'INFORMATIONS

LinkedIn



## CONSTANCE LENOIR

ADMINISTRATEUR TERRITORIAL  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

 [constance.lenoir@administrateur-inet.org](mailto:constance.lenoir@administrateur-inet.org)



Concours externe

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

**RÉDACTEUR JURIDIQUE**  
MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR - DLPAJ  
MAI 2017 – NOVEMBRE 2017

Missions : Rédacteur juridique au bureau des polices administratives. Travail sur la loi renforçant la sécurité intérieure et la lutte contre le terrorisme du 30 octobre 2017.

**DIRECTION DES AFFAIRES PUBLIQUES**  
MICHELIN  
JANVIER 2018 – DÉCEMBRE 2018

Missions : Commission gouvernementale Senard-Notat "L'entreprise, objectif d'intérêt collectif" Organisation de Movin'on, sommet mondial de la mobilité durable Réflexion stratégique sur la mobilité urbaine

**DIRECTION GÉNÉRALE**  
OPÉRA NATIONAL DE PARIS  
JANVIER 2019 – JUIN 2019

Missions : Chargée de mission auprès du DG adjoint (Suivi de projets, Orientations Stratégiques, Rapport de saison, Contrat d'Objectifs et de Performance) En charge de la communication interne

**DIRECTION GÉNÉRALE**  
MÉTROPOLE DE LYON  
MARS 2021 – MARS 2021

Missions : Stage d'observation auprès du DGS

**DRH**  
VILLE DE ROUEN  
MAI 2021 – JUILLET 2021

Missions : Refonte de l'école de management pour les agents encadrants de la Ville

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

**SCIENCES PO PARIS**  
Licence en Etudes politiques  
2013 – 2016

**SCIENCES PO PARIS**  
Master Politiques publiques  
2016 – 2019

**SCIENCES PO PARIS**  
Année préparation aux concours administratifs  
2019 – 2020

### DOMAINES VISÉS

TRANSPORTS, DÉPLACEMENT ECONOMIE ACTION SOCIALE POPULATION ET CITOYENNETÉ AFFAIRES CULTURELLES, PROJETS CULTURELS

ART, ÉTABLISSEMENT PATRIMONIAUX ET CULTURELS ENFANCE, JEUNESSE, ÉDUCATION

### PLUS D'INFORMATIONS

 [LinkedIn](#)



## MÉDY LEPLEY

**ADMINISTRATEUR TERRITORIAL**  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

✉ [medy.lepley@administrateur-net.org](mailto:medy.lepley@administrateur-net.org)



Concours externe

**EN RECHERCHE DE STAGE DE PROFESSIONNALISATION, EN RECHERCHE D'EMPLOI**

Particulièrement intéressé par le développement territorial (et notamment économique), je reste ouvert à toute proposition de postes opérationnels impliquant de la gestion de projet.

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

**DIRECTION DE L'ÉDUCATION ET DES LYCÉES**  
RÉGION AUVERGNE RHÔNE-ALPES  
OCTOBRE 2021 – DÉCEMBRE 2021

Missions : Stage collectif au sein de la direction de l'éducation et des lycées portant sur l'amélioration de l'organisation des services en EPLE dans un contexte de double tutelle pour les agents des lycées.

**DIRECTION COMMERCE, ARTISANAT ET LOGISTIQUE URBAINE**  
MÉTROPOLE DE NICE CÔTE D'AZUR  
JUIN 2021 – JUILLET 2021

Missions : Stage thématique au sein de la direction du commerce, de l'artisanat et de la logistique urbaine en tant que chargé de projet "foncière commerce".

**DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES**  
RÉGION NOUVELLE-AQUITAINE  
MARS 2021 – AVRIL 2021

Missions : Stage d'observation auprès du DGS François Poupard. Semaine "terrain" auprès de la DGA "Développement économique" Marion Gust

**DGA TERRITOIRE ET PARTENARIAT**  
MÉTROPOLE DE LYON  
FÉVRIER 2020 – FÉVRIER 2020

Missions : Stage d'observation auprès du DGA "Territoires et Partenariats" de la Métropole de Lyon.

**CABINET ET DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**  
VILLE DE MARTIGUES  
JUILLET 2019 – AOÛT 2019

Missions :

**COLLABORATEUR PARLEMENTAIRE STAGIAIRE**  
ASSEMBLÉE NATIONALE  
JUIN 2019 – JUILLET 2019

Missions :

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

**SCIENCES PO LYON / ENS DE LYON**  
Master 2 Carrières publiques  
2015 – 2020

**UC SAN DIEGO**  
Année d'échange  
2017 – 2018

**ENA**  
Classe préparatoire intégrée  
2020 – 2020

### DOMAINES VISÉS

CONDUITE ET ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES | AMÉNAGEMENT ET URBANISME | CADRE DE VIE | TRANSPORTS, DÉPLACEMENT

ENVIRONNEMENT, TERRITOIRE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE | ÉCONOMIE | POLITIQUE DE LA VILLE



## ADRIEN MARCEL

ADMINISTRATEUR TERRITORIAL  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

✉ [adrien.marcel@administrateur-inet.org](mailto:adrien.marcel@administrateur-inet.org)

☎ 06 81 70 83 73

Concours externe

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

**MISSION "DÉVELOPPEMENT DURABLE ET AGRICULTURE"**  
SECRETARIAT GÉNÉRAL POUR LES AFFAIRES RÉGIONALES  
JANVIER 2019 – JUILLET 2019

Missions : Stage chargé de mission "développement durable et agriculture" auprès du préfet de la région Hauts-de-France - élaboration d'un contrat de transition écologique, coordination des services régionaux

**STAGE AUPRÈS DU CONSEILLER DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE**  
RÉGIONS DE FRANCE  
FÉVRIER 2018 – JUILLET 2018

Missions : Préparation des commissions "développement économique", élaboration d'une étude sur l'action économique des Régions et les apports de la loi NOTRe, préparation du Congrès des Régions 2018

**STAGIAIRE CONSULTANT**  
PLURICITÉ  
OCTOBRE 2017 – JANVIER 2018

Missions : Evaluation de plusieurs politiques publiques en matière de formation continue, d'apprentissage et de handicap

**STAGE D'OBSERVATION INET AUPRÈS DU DGS**  
BLOIS AGGLOPOLYS  
MARS 2021 – AVRIL 2021

Missions : Stage d'observation auprès du DGS

**STAGE INET AUPRÈS DE LA DGA ECONOMIE ENTREPRISES**  
RÉGION RÉUNION  
SEPTEMBRE 2021 – SEPTEMBRE 2021

Missions : Bilan de la mise en oeuvre du SRDE2I par la collectivité et préfiguration du nouveau schéma

**STAGE COLLECTIF AUPRÈS DU DGS**  
DÉPARTEMENT DU CALVADOS  
OCTOBRE 2021 – DÉCEMBRE 2021

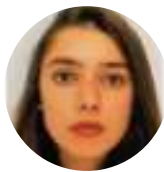
Missions : Inspirer la nouvelle génération des espaces mutualisés de services au public (« espaces France Services augmentés »)

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

**SCIENCES PO PARIS**  
Diplôme du collège universitaire  
2013 – 2016

**LA SORBONNE PARIS IV**  
Licence d'Histoire  
2013 – 2016

**SCIENCES PO - ECOLE URBAINE**  
Master Stratégies Territoriales et Urbaines  
2016 – 2019



## EMMA MOYEN

**ADMINISTRATEUR TERRITORIAL**  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

[emma.moyen@administrateur-inet.org](mailto:emma.moyen@administrateur-inet.org)



Concours externe

**EN RECHERCHE DE STAGE DE PROFESSIONNALISATION**

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

**PROJET COLLECTIF SUR LA GESTION PUBLIQUE DE L'EAU**  
ETABLISSEMENT PUBLIC TERRITORIAL EST ENSEMBLE  
OCTOBRE 2021 – DÉCEMBRE 2021

Missions :

**DIRECTION DES MOYENS-RH**  
CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LA HAUTE-GARONNE  
JUN 2021 – JUILLET 2021

Missions :

**IMMERSION AUPRÈS DE LA DGS**  
VILLE DE CLERMONT-FERRAND  
MARS 2021 – AVRIL 2021

Missions :

**STAGE**  
MINISTÈRE DES ARMÉES  
JANVIER 2019 – JUIN 2019

Missions : au bureau de coopération bilatérale de l'armée de Terre, auprès de l'officier chargé de la zone Asie-Pacifique

**STAGE**  
MINISTÈRE DES OUTRE-MER  
JUN 2018 – AOÛT 2018

Missions : auprès des ambassadeurs délégués à la coopération régionale pour la zone Antilles-Guyane et la zone océan Indien

**STAGE**  
DDCS DE LA HAUTE-GARONNE  
JUN 2016 – JUILLET 2016

Missions : auprès de la déléguée départementale aux droits des femmes et à l'égalité

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

**INSTITUT D'ÉTUDES POLITIQUES DE BORDEAUX**  
Cycle préparatoire aux concours administratifs  
2019 – 2020

**INSTITUT D'ÉTUDES POLITIQUES DE LILLE**  
Diplôme de l'IEP - relations internationales  
2017 – 2019

**UNIVERSITÉ DE MANCHESTER (ROYAUME-UNI)**  
Programme Erasmus  
2016 – 2017

**INSTITUT D'ÉTUDES POLITIQUES DE TOULOUSE**  
Socle commun IEP de Toulouse  
2014 – 2017

### PLUS D'INFORMATIONS

**LinkedIn**



✉ [odile.nieuwyaer@administrateur-inet.org](mailto:odile.nieuwyaer@administrateur-inet.org)

☎ 06 78 92 77 12

## ODILE NIEUWYAER

**ADMINISTRATEUR TERRITORIAL**  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

Concours interne

EN RECHERCHE DE STAGE DE PROFESSIONNALISATION, EN RECHERCHE D'EMPLOI

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

**CHARGÉE DE MISSION PRÉFIGURATION D'UN BUDGET GENRÉ**  
VILLE DE PARIS  
NOVEMBRE 2020 – JANVIER 2021

Missions : - Réalisation d'un benchmark auprès de l'Etat et de collectivités françaises et étrangères - définition d'un calendrier, d'une méthodologie et d'une comitologie adaptés

**RESPONSABLE DU PÔLE BUDGÉTAIRE ENVIRONNEMENT ET RÉSEAUX**  
VILLE DE PARIS  
SEPTEMBRE 2015 – OCTOBRE 2019

Missions : - Suivi budgétaire de directions opérationnelles (espaces verts, eau, déchets, fluides) - Représentation de la Ville auprès de 7 opérateurs environnementaux et de réseaux - Encadrement d'équipe

**CHARGÉE DES RELATIONS AVEC LES USAGERS DE L'EAU**  
VILLE DE PARIS  
SEPTEMBRE 2011 – MAI 2015

Missions : - Elaboration et animation de chartes de gestion durable de l'eau dans l'habitat privé et social parisien - animation d'un outil participatif dédié, l'Observatoire parisien de l'eau

**ADJOINTE AU CHEF DU SERVICE ADMINISTRATIF ET BUDGÉTAIRE**  
DÉPARTEMENT DES HAUTS-DE-SEINE - DIRECTION DE L'EAU  
MAI 2008 – AOÛT 2011

Missions : - Gestion de contrats administratifs : marchés d'études et de travaux, DSP d'assainissement, conventions - encadrement de 9 agents chargés de l'exécution comptable et du suivi des marchés

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

**CNFPT-INET**  
Formation administrateur territorial  
2021 – Aujourd'hui

**INSTITUT DE GESTION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE**  
Cycle préparatoire concours interne de l'ENA  
2019 – 2020

**UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE**  
M2 Développement durable, management environnemental  
2006 – 2007

**SCIENCES PO LYON**  
IEP, section Politique et Administration  
2003 – 2006

### DOMAINES VISÉS

CONDUITE ET ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES | RESSOURCES HUMAINES | FINANCES | HABITAT, LOGEMENT

ENVIRONNEMENT, TERRITOIRE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

### PLUS D'INFORMATIONS

LinkedIn

## MAXIMILIEN NONY-DAVADIE

**ADMINISTRATEUR TERRITORIAL**  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

✉ [maximilien.nonydavadie@administrateur-inet.org](mailto:maximilien.nonydavadie@administrateur-inet.org)



Concours interne

Ayant développé une expertise dans les domaines de l'immobilier et du foncier après une formation universitaire en urbanisme et aménagement, je me destine principalement aux fonctions d'encadrement dans les métiers de l'Aménagement, du Développement, ayant trait au cadre de vie ou dans les services techniques. Je vise ainsi un premier emploi au sein du

bloc communal, des Départements, dans un établissement public foncier ou au sein du groupe Caisse des Dépôts.

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

**DIRECTION DE L'URBANISME**  
VILLE DE PARIS  
NOVEMBRE 2020 – FÉVRIER 2021

Missions : Chargé de la mission de révision du règlement des étalages et terrasses, au sein du Service du Permis de Construire et du Paysage de la Rue.

**DIRECTION DE L'URBANISME**  
VILLE DE PARIS  
JUILLET 2014 – OCTOBRE 2019

Missions : Chef de projets immobiliers dans le cadre des appels à projets Réinventer Paris I et II, au sein du Service de l'Action Foncière.

**DIRECTION DE L'URBANISME**  
VILLE DE PARIS  
AVRIL 2015 – OCTOBRE 2019

Missions : Chef de projets immobiliers, au sein du Service de l'Action Foncière.

**DIRECTION DE L'URBANISME**  
VILLE DE PARIS  
MARS 2014 – AVRIL 2015

Missions : Chef de la section Ventes 4 au sein du Bureau des Ventes de la Sous-Direction de l'Action Foncière.

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

**INSTITUT NATIONAL DES ÉTUDES TERRITORIALES**  
Cycle de formation des élèves administrateurs  
2021 – Aujourd'hui

**IGPDE**  
Cycle préparatoire au concours interne de l'ENA  
2020 – 2021

**UNIVERSITÉ PARIS-I PANTHÉON-SORBONNE**  
Licence de Droit public et Sciences politiques  
2012 – 2013

**UNIVERSITÉ PARIS-I PANTHÉON-SORBONNE**  
Master Urbanisme et Aménagement  
2009 – 2011

### DOMAINES VISÉS

CONDUITE ET ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES TRANSPORTS, DÉPLACEMENT HABITAT, LOGEMENT

ENVIRONNEMENT, TERRITOIRE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE ECONOMIE PATRIMOINE BÂTI, CONSTRUCTION





## SOPHIE PEYRACHE

ADMINISTRATEUR TERRITORIAL  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

✉ [sophie.peyrache@administrateur-inet.org](mailto:sophie.peyrache@administrateur-inet.org)

☎ 06 87 24 89 67

Concours interne

EN RECHERCHE DE STAGE DE PROFESSIONNALISATION, EN RECHERCHE D'EMPLOI

Motivée par les politiques économiques et sociales et l'innovation dans les politiques publiques, les défis à relever en matière de transition environnementale suscitent également mon intérêt. Forte de mon expérience de manager de proximité et de pilotage de grands projets, je souhaite intégrer un collectif de Direction générale à la sortie de l'INET.

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

STAGE THÉMATIQUE - DIRECTION ÉDUC. JEUNESSE ET SPORTS  
DÉPARTEMENT DE LA DRÔME  
MAI 2021 – JUILLET 2021

Missions : Conduite d'une double mission relative à l'absentéisme et à la prospective de masse salariale sur le périmètre des collèges.

STAGE D'OBSERVATION  
VILLE ET METROPOLE DE MONTPELLIER  
MARS 2021 – AVRIL 2021

Missions : Stage auprès du Directeur général des services, Olivier NYS

DIRECTION ANIMATION TERRITORIALE EMPLOIS ET COMPÉTENCES  
RÉGION NORMANDIE  
OCTOBRE 2017 – JANVIER 2021

Missions : - Co-animation du service public de l'emploi et de la formation avec l'Etat sur les arrondissements du Havre et de Rouen - Pilotage et mise en œuvre des dispositifs régionaux emploi-formation

DIRECTION GRANDS PROJETS ET PILOTAGE DES POL. PUBLIQUES  
RÉGION NORMANDIE  
SEPTEMBRE 2016 – SEPTEMBRE 2017

Missions : - Définition des modalités d'élaboration et de concertation du SRADDET - Pilotage transversal du SRADDET avec les directions de la Région, les partenaires institutionnels et socioéconomiques

DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES  
COMMUNE DE GENILAC  
JANVIER 2013 – OCTOBRE 2015

Missions : - Management de 40 agents - Responsabilité de la gestion des assemblées et de l'ensemble fonctions supports : finances, marchés publics, RH - Pilotage des projets communaux

DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES  
SYNDICAT MIXTE DU PAYS DE BIEVRE VALLOIRE  
JANVIER 2012 – DÉCEMBRE 2012

Missions : - Animation générale du contrat (environnement, santé, tourisme, culture, économie, emploi, agriculture) - Management d'une équipe de 8 agents - Gestion des assemblées et des fonctions supports

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

INSTITUT DE LA GESTION PUBLIQUE ET DU DVT ÉCONOMIQUE  
Cycle préparatoire interne d'accès à la HFP  
2019 – 2020

UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON II  
Master professionnel sociologie appliquée au dvt local  
2004 – 2005

UNIVERSITÉ SAINT ETIENNE JEAN MONNET  
Master professionnel métiers des patrimoines  
2006 – 2007

### PLUS D'INFORMATIONS





## MATHIEU PREIRA

ADMINISTRATEUR TERRITORIAL  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

Concours externe

 mathieu.preira@administrateur-inet.org

 06 47 00 73 21

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

**DIRECTION GÉNÉRALE DES TERRITOIRES**  
CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LOIRE-ATLANTIQUE  
MAI 2021 – JUILLET 2021

Missions : Réalisation d'une étude d'impact relative aux modalités de remplacement des agents des 84 collèges de Loire-Atlantique, et notamment l'évaluation de la mise en place d'un marché d'intérim d'insertion.

**STAGE D'OBSERVATION AUPRÈS DU DGS**  
COMMUNE DE LA SEYNE-SUR-MER  
MARS 2021 – AVRIL 2021

Missions : Accompagnement du Directeur Général des Services dans toutes ses activités, complété par une semaine d'immersion au sein de la Direction des Solidarités - service CLIC (appels pour vaccination COVID).

**STAGE AU SERVICE COOPÉRATION TERRITORIALE**  
CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LA SEINE-SAINT-DENIS  
JANVIER 2019 – JUIN 2019

Missions : Organisation des conférences directions générales CD93-collectivités partenaires - identification des points à discuter lors de ces rencontres grâce à un travail transversal avec toutes les directions

**STAGIAIRE CONSULTANT**  
CHALLENGES PUBLICS  
JANVIER 2018 – JUIN 2018

Missions : Participation à l'élaboration de projets de territoire de communautés de communes - participation à la rédaction d'un fascicule sur l'intercommunalité scolaire

**STAGE À LA MAISON DE LA JUSTICE ET DU DROIT**  
VILLE DU HAVRE  
SEPTEMBRE 2016 – SEPTEMBRE 2016

Missions : Observation de rendez-vous avec le délégué au Défenseur des droits et avec les délégués du Procureur de la République - accueil des usagers - orientation vers d'autres acteurs publics et privés

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

**UNIVERSITÉ LE HAVRE-NORMANDIE**  
Licence de droit bilingue anglo-américain  
2014 – 2017

**SCIENCES PO PARIS - ECOLE D'AFFAIRES PUBLIQUES**  
Master Politiques publiques - Parcours collectivités  
2017 – 2019

### DOMAINES VISÉS

CONDUITE ET ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES RESSOURCES HUMAINES FINANCES ACTION SOCIALE POPULATION ET CITOYENNETÉ

ENFANCE, JEUNESSE, ÉDUCATION

### PLUS D'INFORMATIONS

 [LinkedIn](#)



## CÉZANNE ROBIN

ADMINISTRATEUR TERRITORIAL  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

✉ [cezanne.robin@administrateur-inet.org](mailto:cezanne.robin@administrateur-inet.org)

☎ 07 87 06 05 54

Concours externe

EN RECHERCHE DE STAGE DE PROFESSIONNALISATION

J'ai choisi d'intégrer l'Inet pour participer au déploiement des politiques publiques dans nos territoires. Je suis particulièrement intéressée par les politiques sociales, éducatives et sportives, ainsi que les RH. C'est pourquoi je suis référente du groupe thématique sur les politiques sociales et je participe à une étude sur le sport santé au travail pour la MNT. Je suis

également très sensible aux enjeux de transition écologique. Je suis mobile géographiquement.

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

STAGE À LA DÉLÉGATION AUX AFFAIRES SOCIALES DE LYON  
VILLE DE LYON  
FÉVRIER 2020 – FÉVRIER 2020

Missions : Stage d'observation auprès de la Délégation générale aux Affaires Sociales, aux Sports, à l'Éducation, à l'Enfance et au Développement Territorial

PROJET "LA MAIRIE DU XXIÈME SIÈCLE"  
AMRF  
SEPTEMBRE 2018 – MAI 2019

Missions : Rédaction du rapport "Imaginons la mairie du XXIème siècle" pour l'AMRF dans le cadre de la Public Factory de l'IEP de Lyon

STAGE À LA DIRECTION VILLE DURABLE DE BOURG-EN-BRESSE  
VILLE DE BOURG-EN-BRESSE  
JUIN 2018 – JUIN 2018

Missions : Stage d'un mois au sein de la Direction Citoyenneté et Ville Durable de la ville de Bourg-en-Bresse. Découverte de la Communauté d'Agglomération du Bassin de Bourg-en-Bresse.

AIDE À DOMICILE POUR L'ADMR  
ADMR VILLETTE D'ANTHON  
JUIN 2020 – DÉCEMBRE 2020

Missions :

STAGE D'OBSERVATION AUPRÈS DU DGS DE L'AUDE  
CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE L'AUDE  
MARS 2021 – AVRIL 2021

Missions : J'ai découvert le quotidien d'un DGS (relation avec les élus, animation de la direction générale, pilotage des services, dialogue social) et approfondi ma connaissance des politiques départementales.

STAGE THÉMATIQUE AU PÔLE RH DE LA VILLE DE LILLE  
VILLE DE LILLE  
JUIN 2021 – JUILLET 2021

Missions : Travail sur l'amélioration de la relation à l'agent du pôle ressources humaines de la ville de Lille (état des lieux des modes de relation aux agents, de leur efficacité, benchmark et plan d'actions)

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

IEP DE LYON  
Master Carrières Publiques  
2016 – 2020

### DOMAINES VISÉS

RESSOURCES HUMAINES | POLITIQUE DE LA VILLE | ACTION SOCIALE | POPULATION ET CITOYENNETÉ | ENFANCE, JEUNESSE, ÉDUCATION

ENCADREMENT ENFANCE JEUNESSE | SPORT



## EMMANUEL ROULLIER

ADMINISTRATEUR TERRITORIAL  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

 [emmanuel.roullier@administrateur-inet.org](mailto:emmanuel.roullier@administrateur-inet.org)

 06 79 13 25 52

Concours externe

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

**STAGE THÉMATIQUE SUR LA MISE EN PLACE DU SPIE**  
DÉPARTEMENT DE LA SAVOIE  
MAI 2021 – JUILLET 2021

Missions : - Étude sur les préalables et conditions de mise en oeuvre du service public de l'insertion et de l'emploi (SPIE) en Savoie afin de préparer la réponse du Département à l'AMI de l'Etat

**STAGE D'OBSERVATION AUPRÈS DU DGS**  
MAIRIE DE BORDEAUX  
MARS 2021 – AVRIL 2021

Missions : - Observation de la direction générale des services - Immersion dans les services du CCAS et de la police municipale

**STAGE AU CABINET DE LA SECRÉTAIRE D'ÉTAT**  
MINISTÈRE DE L'EUROPE ET DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES  
NOVEMBRE 2019 – AVRIL 2020

Missions : Au sein du cabinet de la Secrétaire d'État aux affaires européennes : - Rédaction de discours, notes préparatoires et de courriers - Organisation de visites ministérielles dans les territoires

**STAGE AUPRÈS DU DIRECTEUR DE CABINET**  
PRÉFECTURE DE LA RÉGION BRETAGNE  
DÉCEMBRE 2018 – MAI 2019

Missions : - Élaboration du rapport d'activité des services de l'Etat dans le département - Mise en oeuvre opérationnelle du Grand Débat national - Rédaction de discours, notes et synthèses hebdomadaires

**STAGE AU BUREAU DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC**  
MINISTÈRE DE LA CULTURE  
MAI 2018 – OCTOBRE 2018

Missions : - Préparation des réponses aux questions parlementaires dans le cadre du PLF - Instruction de demandes de subvention au Fonds de soutien à l'expression radiophonique locale (FSER)

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

**SCIENCES PO PARIS**  
Master Politiques publiques  
2017 – 2020

**UNIVERSITÉ DE GEORGETOWN**  
Année d'échange à l'étranger  
2016 – 2017

**SCIENCES PO PARIS**  
Bachelor en sciences humaines et sociales  
2014 – 2017

### DOMAINES VISÉS

CONDUITE ET ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES FINANCES ENVIRONNEMENT, TERRITOIRE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE ECONOMIE

ACTION SOCIALE POPULATION ET CITOYENNETÉ

### PLUS D'INFORMATIONS

 [LinkedIn](#)



## RENAUD SCHROER

ADMINISTRATEUR TERRITORIAL  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

✉ [renaud.schroer@administrateur-inet.org](mailto:renaud.schroer@administrateur-inet.org)

☎ 06 67 61 04 14

Concours externe

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

**STAGIAIRE AUPRÈS DU DIRECTEUR DES FINANCES**  
CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LA SEINE-SAINT-DENIS  
MAI 2021 – JUILLET 2021

Missions : Réflexion sur la stratégie de verdissement du budget du Conseil départemental sur deux volets : - Opportunité et méthode pour l'adoption d'un budget vert - Stratégie de recours aux emprunts verts

**STAGIAIRE AUPRÈS DE LA DGS**  
VILLE DE SAINT-ÉTIENNE & SAINT-ÉTIENNE MÉTROPOLE  
MARS 2021 – AVRIL 2021

Missions : Stage d'observation auprès de la Directrice générale des services Stage d'immersion auprès du Centre communal d'action sociale de la ville de Saint-Étienne

**STAGIAIRE À LA COMMISSION DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES**  
ASSEMBLÉE NATIONALE  
MAI 2019 – JUIN 2019

Missions : - Rédaction de notes d'analyse et de synthèse pour la présidence de la Commission des affaires étrangères - Communication interne

**STAGIAIRE AU SEIN DE LA MISSION BORDEAUX MÉTROPOLE 2050**  
BORDEAUX MÉTROPOLE  
JANVIER 2019 – AVRIL 2019

Missions : - Rédaction de la mouture finale du projet métropolitain prospectif "Bordeaux Métropole 2050" - Participation aux conférences thématiques et organisation des campagnes de concertation

**STAGIAIRE DIPLOMATE AU SEIN DE LA CHANCELLERIE**  
AMBASSADE DE FRANCE AUX COMORES  
SEPTEMBRE 2018 – DÉCEMBRE 2018

Missions : - Suivi des dossiers économiques et commerciaux, en collaboration directe avec l'Ambassadrice - Organisation du Conseil économique de l'ambassade - Participation aux sommets diplomatiques

**STAGIAIRE À LA DIRECTION DE L'APPUI TERRITORIAL**  
PRÉFECTURE DE LA CORRÈZE  
MAI 2018 – JUILLET 2018

Missions : - Support à l'élaboration du programme Action Coeur de Ville à Tulle et Brive-la-Gaillarde - Support à l'élaboration du Contrat de Transition Écologique du Conseil départemental de la Corrèze

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

**UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE PSL**  
MASTER POLITIQUES PUBLIQUES  
2017 – 2020

**UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE PSL**  
LICENCE SCIENCES SOCIALES  
2016 – 2017

**UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE PSL**  
LICENCE ÉCONOMIE-GESTION  
2013 – 2016

### DOMAINES VISÉS

RESSOURCES HUMAINES

FINANCES

ENVIRONNEMENT, TERRITOIRE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

ECONOMIE



## ANTOINE SCHWEITZER

ADMINISTRATEUR TERRITORIAL  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

✉ antoine.schweitzer@administrateur-inet.org

☎ 06 79 20 60 62

Concours interne

Après une première carrière en qualité d'officier de l'armée de l'Air, j'ai rejoint l'INET pour me former à l'exercice de fonctions de direction en collectivités territoriales. Je souhaite par la suite mettre mon expérience et mon énergie dans l'encadrement d'équipes au service de l'action publique locale. Je suis particulièrement intéressé par les fonctions ressources, et

reste ouvert à la découverte des nombreuses politiques publiques portées par les collectivités.

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

**OFFICIER RENSEIGNEMENT**  
ARMÉE DE L'AIR ET DE L'ESPACE  
AOÛT 2012 – AOÛT 2015

Missions : Au sein du régiment de chasse "Normandie-Nièmen" basé à Mont-de-Marsan, supervision du travail d'exploitation du renseignement, instruction et conseil des pilotes.

**CHEF DE SECTION RENSEIGNEMENT**  
ARMÉE DE L'AIR ET DE L'ESPACE  
AOÛT 2015 – AOÛT 2016

Missions : Au sein du régiment de chasse "Normandie-Nièmen", management d'une équipe pluridisciplinaire de 20 collaborateurs, sécurisation des données et matériels sensibles.

**RESPONSABLE DE LA FORMATION INITIALE DES OFFICIERS**  
ARMÉE DE L'AIR ET DE L'ESPACE  
AOÛT 2016 – OCTOBRE 2019

Missions : Au sein d'un organisme de formation basé à Strasbourg, ingénierie de formation et mise en œuvre d'actions pédagogiques, pilotage de projet et gestion de démarche qualité.

**DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES**  
COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DU BASSIN DE BOURG-EN-BRESSE  
MARS 2021 – AVRIL 2021

Missions : Stage d'observation auprès de Monsieur Bruno Gérentes, Directeur Général des Services de la CA3B

**PÔLE AMÉNAGEMENT ET DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES**  
CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LA CÔTE-D'OR  
JUIN 2021 – JUILLET 2021

Missions : Réalisation du tableau de bord de pilotage des activités du Pôle (contrôle de gestion et traitement de la donnée)

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

**SCIENCESPO STRASBOURG**  
Cycle préparatoire aux concours administratifs  
2019 – 2020

**DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ARMÉE DE L'AIR**  
Diplôme d'aptitude aux emplois d'officier supérieur  
2016 – 2018

**ECOLE DE L'AIR**  
Diplôme d'ingénieur  
2008 – 2011

### DOMAINES VISÉS

CONDUITE ET ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES | RESSOURCES HUMAINES | FINANCES | CADRE DE VIE

INFRASTRUCTURES, RÉSEAUX, VOIRIE | POPULATION ET CITOYENNETÉ | ENFANCE, JEUNESSE, ÉDUCATION

### PLUS D'INFORMATIONS

Linked 



## CHLOÉ SOREL

**ADMINISTRATEUR TERRITORIAL**  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

✉ [chloe.sorel@administrateur-inet.org](mailto:chloe.sorel@administrateur-inet.org)

☎ 06 29 99 24 05

Concours externe

**EN RECHERCHE DE STAGE DE PROFESSIONNALISATION**

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

**STAGIAIRE AU SEIN DE LA DGA EN CHARGE DE LA STRATÉGIE**  
COLLECTIVITÉ DE CORSE  
OCTOBRE 2021 – DÉCEMBRE 2021

Missions : Préfiguration de la stratégie de la Corse en matière de relance économique

**STAGIAIRE AU SEIN DE LA DIRECTION DE L'ACTION SOCIALE**  
DÉPARTEMENT DE LA VIENNE  
JUIN 2021 – JUILLET 2021

Missions : participation à la révision du plan départemental d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées (PDALHPD), aide à la décision relative à la signature d'une CTG avec la CAF

**STAGIAIRE AUPRÈS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DES SERVICES**  
VILLE DU HAVRE  
MARS 2021 – AVRIL 2021

Missions : Observation de la direction générale des services et immersion au sein de la direction des Espaces verts

**ASSISTANTE DE MISSION**  
INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES  
JANVIER 2020 – JUIN 2020

Missions : évaluation de la politique française de lutte contre la corruption, conduite d'entretiens, rédaction du rapport

**ÉCONOMISTE**  
OCDE  
AVRIL 2016 – JUILLET 2016

Missions : étude de l'impact des politiques structurelles sur la croissance économique, revue de littérature, simulations économétriques

**ASSISTANTE DE RECHERCHE**  
AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT (AFD)  
JUIN 2015 – NOVEMBRE 2015

Missions : projet de recherche sur la vitesse de circulation de la monnaie, sous la direction de l'économiste en chef, revue de littérature, modélisation

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

**UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON-SORBONNE**  
Master en affaires publiques  
2018 – 2019

**SCIENCESPO PARIS**  
Master en économie et politiques publiques  
2014 – 2017

**UNIVERSITÉ DE LORRAINE**  
Licence en économie et gestion  
2011 – 2014

**SCIENCESPO PARIS**  
Bachelor du campus franco-allemand  
2011 – 2014

### PLUS D'INFORMATIONS



## FABIENNE SPOHR

ADMINISTRATEUR TERRITORIAL  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

 [spohrfabienne@gmail.com](mailto:spohrfabienne@gmail.com)

 06 47 86 57 84

Concours interne

---

### DOMAINES VISÉS

CONDUITE ET ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES RESSOURCES HUMAINES FINANCES

ENVIRONNEMENT, TERRITOIRE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE ECONOMIE ACTION SOCIALE [LISTE COMPLÈTE >](#)





## FABIENNE SPOHR

ADMINISTRATEUR TERRITORIAL  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

[fabienne.spohr@administrateur-inet.org](mailto:fabienne.spohr@administrateur-inet.org)

06 47 86 57 84

Concours interne

EN RECHERCHE DE STAGE DE PROFESSIONNALISATION

Cadre dirigeante au leadership bienveillant, je me projette sur des fonctions de management stratégique. Après vingt années d'expériences, je souhaite intégrer une direction générale pour décliner un projet de territoire en projet d'administration, gérer les ressources. Je sais pouvoir compter sur mes valeurs : bienveillance, droiture et ouverture d'esprit.

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

**STAGE AUPRÈS DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE DES SERVICES VILLE ET EUROMÉTROPOLE DE STRASBOURG**  
FÉVRIER 2021 – Aujourd'hui

Missions : Stage auprès de Delphine Joly "Un mois en immersion au cœur de la transformation des territoires" : analyse de la posture d'un cadre dirigeant, accompagnement d'une nouvelle équipe politique

**STAGE AUPRÈS DE LA DGA- DRH LA RÉGION GRAND EST**  
JUIN 2021 – JUILLET 2021

Missions : Stage auprès de Delphine Gougeon, DGA -DRH -Ecriture des axes stratégiques RH 2021-2027 de la collectivité

**DIRECTRICE TERRITORIALE EN DÉVELOPPEMENT DE PROJETS COLLECTIVITÉ EUROPÉENNE D'ALSACE**  
JANVIER 2020 – FÉVRIER 2021

Missions : Construction d'une territorialisation des politiques : relations aux élus, commission de territoire Développement de projets culturels et touristiques Partenaires : intercommunalités, DRAC, ADT,

**CHEFFE DE SERVICE EXPERTISE ET QUALITÉ COMPTABLES COLLECTIVITÉ EUROPÉENNE D'ALSACE**  
MARS 2012 – DÉCEMBRE 2019

Missions : Pilotage de la relation avec le payeur départemental Formalisation de la qualité et l'expertise comptable Etude sur la certification, convention de services Pilotage d'un réseau 120 personnes

**DGA RESSOURCES-FINANCES VILLE DE SAINT-RÉMY DE PROVENCE**  
JUILLET 2002 – JUIN 2005

Missions : Pilotage du budget et de la PPI en lien avec le Maire Mise en place d'un plan d'action pour sortir des ratios d'alerte pour la dette Analyse financière et prospective Préparation des conseils

**DIRECTRICE GÉNÉRALE DES SERVICES VILLE DE NIEDERHAUSBERGEN/67**  
OCTOBRE 1997 – MAI 2002

Missions : Direction générale des services en lien avec le Maire et le conseil municipal Préparation des délibérations Relations avec l'intercommunalité Portage des dossiers : PLU, TPU,

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

**UNIVERSITÉ DE STRASBOURG**  
Diplôme d'études spécialisés en droit et finances CL  
2001 – 2021

**UNIVERSITÉ D'AIX-MARSEILLE**  
Doctorat en droit  
2009 – 2009

**INET CNFPT**  
Elève administratrice depuis février 2021  
2021 – Aujourd'hui

### DOMAINES VISÉS

RESSOURCES HUMAINES FINANCES ENVIRONNEMENT, TERRITOIRE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE ECONOMIE POLITIQUE DE LA VILLE  
ACTION SOCIALE POPULATION ET CITOYENNETÉ AFFAIRES CULTURELLES, PROJETS CULTURELS LISTE COMPLÈTE >

### PLUS D'INFORMATIONS

LinkedIn



## ESTELLE YUNG

ADMINISTRATEUR TERRITORIAL  
PROMOTION GISÈLE HALIMI

[estelle.yung@administrateur-inet.org](mailto:estelle.yung@administrateur-inet.org)

06 48 36 38 30

Concours interne

attirée par les postes de direction, avec enjeu managérial et/ou d'évolution de politiques publiques, sensible aux enjeux des territoires ruraux et à l'articulation de ces derniers avec ceux des espaces urbains

### EXPÉRIENCE(S) PRINCIPALE(S)

#### ÉLÈVE ADMINISTRATRICE TERRITORIALE INET FÉVRIER 2021 – Aujourd'hui

Missions : stage d'observation auprès du DGS - département de l'Aube stage thématique - budgets verts - département de Saône et Loire stage collectif - prévention de la perte d'autonomie - métropole de Dijon

#### DIRECTRICE SYNDICAT DÉPARTEMENTAL DES DÉCHETS MÉNAGERS MAI 2012 – DÉCEMBRE 2014

Missions : Organisation et pilotage d'une fusion Gestion d'un syndicat mixte de 187 000 habitants, 7 agents, en mutualisant les moyens humains et matériels avec le SDEHM Suivi des contrats (DSP, marches, etc.)

#### CHEF DE BUREAU DES FINANCES ET DES POLITIQUES CONTR. PRÉFECTURE DE LA HAUTE-MARNE JANVIER 2003 – JUILLET 2006

Missions : Animation et gestion des fonds structurels européens et de fonds d'Etat, Politiques contractuelles de l'Etat Comptabilité de la Préfecture

#### DIRECTRICE GÉNÉRALE DES SERVICES VILLE DE LANGRES-CTÉ DE COMMUNES DU GRAND LANGRES- CIAS JANVIER 2015 – FÉVRIER 2021

Missions : Pilotage d'une administration de 400 agents Mutualisation des services depuis 2015 Digitalisation des services publics et dématérialisation des procédures Organisation et pilotage d'une fusion

#### DIRECTRICE SYNDICAT DÉPARTEMENTAL D'ÉNERGIE DE LA HAUTE-MARNE JUILLET 2006 – DÉCEMBRE 2014

Missions : Gestion d'un syndicat de communes représentant 160 000 habitants, 15 agents Elaboration de réformes institutionnelles du syndicat contrôle de concession DSP et marchés publics

#### CHEF DU SERVICE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL SOUS-PRÉFECTURE DE MONTBRISON JANVIER 2001 – JANVIER 2003

Missions : Accompagnement de projets de développement économique Expulsions locatives, insertion et logement

### FORMATION(S) PRINCIPALE(S)

UNIVERSITÉ DE LORRAINE - FACULTÉ DE DROIT D'EPINAL  
master II droit des contrats publics - mention bien  
2011 – 2012

UNIVERSITÉ DE BOURGOGNE  
maîtrise de droit public - mention bien  
1999 – 2000

### DOMAINES VISÉS

RESSOURCES HUMAINES FINANCES TRANSPORTS, DÉPLACEMENT ENVIRONNEMENT, TERRITOIRE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE ECONOMIE

INFRASTRUCTURES, RÉSEAUX, VOIRIE PATRIMOINE BÂTI, CONSTRUCTION EAU, ASSAINISSEMENT ACTION SOCIALE

### PLUS D'INFORMATIONS

[LinkedIn](#)

PAR SYLVAIN HENRY

15 octobre 2021, 11:11, mis à jour le 15 octobre 2021, 14:57

## Fabien Tastet : “Éviter le déclassement des métiers publics dans les 5 prochaines années”

Le président de l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF) analyse les avancées et les évolutions de l'action publique depuis 2017 et se projette sur le prochain quinquennat. Il faudra, estime Fabien Tastet, installer une “déconcentration” et éviter, notamment par le levier des rémunérations, le déclassement des métiers publics. Il faut encore, dit-il, davantage ouvrir les administrations d'État aux profils de terrain.



Vos propositions à l'attention des candidats à la présidentielle seront connues en février, à l'issue d'une grande consultation interne. Quel regard, à ce stade, portez-vous sur ce quinquennat en matière d'action publique et quels enseignements en tirer pour nourrir la campagne présidentielle sur ce sujet ?

Pour s'essayer à l'exercice du bilan, toujours difficile, il faut examiner chacune des 3 dimensions qui conditionnent l'action publique. Il y a d'abord le sujet des politiques publiques. Le sort réservé au projet de loi "3DS" [*Différenciation, Décentralisation, Déconcentration et Simplification, ndlr*] sera déterminant. Le texte du gouvernement était timoré, les sénateurs l'ont musclé. Pour notre part, nous souhaitons qu'il promeuve une véritable "déconcentration", un concept que nous avons forgé, qui fait florès et postule un renforcement combiné des compétences des collectivités locales et de l'État territorial. Ensuite, il y a la question des moyens financiers. Nous trouvons que la réflexion budgétaire et fiscale ressemble à une belle endormie. La politique des "contrats de Cahors", c'est un peu court pour incarner une vision. Nous vivons des temps exceptionnels, il faut réveiller le débat autour des finances publiques, faire preuve d'audace. Nous avons déjà mis un certain nombre de propositions détonnantes sur la table (assujettissement des collectivités locales à la TVA, CSG locale, séparation de l'impôt foncier des entreprises et des ménages, "impôt Amazon", fiscalité de résistance, etc.). Enfin, il y a la question des hommes et des femmes du service public. De ce point de vue, des choses ont été faites sous ce mandat et de véritables avancées sont à saluer.

**Nombre de vos propositions ont été reprises dans la réforme de la haute fonction publique. Êtes-vous satisfait du projet actuel ? Comment aller plus loin dans les années à venir ?**

Nous soutenons le projet du gouvernement, qui reprend en effet nombre de nos propositions. Il permettra au pays de disposer d'une haute fonction publique plus représentative de la société française, plus féminisée, plus opérationnelle, vecteur d'ascension sociale, développant le sens de la proximité, l'ouverture d'esprit et favorisant un fonctionnement plus collectif entre administrations d'État, des collectivités locales et de l'hôpital. Nous avons été entendus et nous ne boudons pas notre plaisir. Pour autant, nous avons des points de vigilance que nous avons évoqués très directement avec la ministre [*de la Transformation et de la Fonction publique, Amélie de Montchalin, ndlr*] à l'occasion de notre congrès de septembre. J'en citerai un : l'attractivité de la fonction

publique et de la haute fonction publique. Si nous voulons éviter le déclassement de nos métiers dans un pays qui, malgré la parenthèse de la crise du Covid, reste sévère vis-à-vis de ses fonctionnaires, il faut actionner plusieurs leviers, notamment celui de la rémunération.

### **Lorsque les administrations d'État sont moins endogamiques et s'appuient sur davantage de profils de terrain, les Français sont gagnants.**

Vous évoquez un label "hauts fonctionnaires territoriaux" qui s'est imposé. Les parcours seraient-ils pour autant totalement fluides entre État et territoriaux ? Cabinets ministériels, sous-préfets à la relance... Les cadres territoriaux infusent-ils le haut niveau des administrations ?

Honnêtement, le chemin parcouru est immense. Il y a quelques années, personne ne parlait de la haute fonction publique territoriale. Désormais, ce label s'est imposé. Désormais, tous les postes à responsabilité dans les 3 grands secteurs de l'administration que sont l'État, les collectivités locales et l'hôpital sont ouverts à égalité de droits aux membres des 3 versants de la haute fonction publique. Les hauts fonctionnaires territoriaux n'ont jamais été aussi nombreux dans les administrations d'État. Regardez la préfectorale, où des administrateurs territoriaux sont préfets, préfets à l'égalité des chances, sous-préfets à la relance, secrétaires généraux de préfecture, etc. Il y a peut-être encore les postes de directeurs d'administration centrale qui nous sont plus difficiles d'accès, mais les choses vont évoluer. Tous ces résultats sont le fruit d'un long travail d'influence de l'association, mais aussi de l'écoute attentive de ce gouvernement. À la fin, lorsque les administrations d'État sont moins endogamiques et s'appuient sur davantage de profils de terrain, les Français sont gagnants.

**La création d'emplois d'experts de haut niveau à partir de 40 000 habitants est-elle une avancée ? Que demandez-vous d'autre, que proposez-vous alors que la campagne présidentielle démarre ?**

Que d'énergie déployée depuis huit ans en courriers, rendez-vous, interpellations, mais le résultat est là ! Désormais, les collectivités locales pourront créer ces postes qui permettront de développer des parcours ascensionnels, de faire progresser l'égalité professionnelle femmes-hommes, l'égalité des chances et de sécuriser les retours de mobilité interversants. Sur ce dernier point, nous attendons d'ailleurs des mesures complémentaires. En matière de haute fonction publique, il n'y a plus beaucoup de propositions, dans la besace de l'AATF, qui n'aient été mises en œuvre par les pouvoirs publics ou qui ne soient à l'étude !



## Liste commune des candidats admis

aux concours externe, externe spécial, concours interne et troisième concours

### D'ADMINISTRATEUR TERRITORIAL

SESSION 2021

Monsieur	AMALRIC	Arnaud
Monsieur	BARATAUD	Hugues
Monsieur	BASSELIER	Mathieu
Monsieur	BENAMRAN	Alban-Barry
Madame	BERNARD	Sandrine
Monsieur	BEANC	Quentin
Monsieur	BONNOT	Olivier
Monsieur	BORGOGNO	Hugo
Monsieur	BOURGINE	Xavier
Monsieur	BRAIDI	Nicolas
Madame	BRINER	Chloé
Monsieur	CHAMBE	Pierre
Madame	COACHE	Faustine
Madame	COGET	Marion
Madame	CONRATH	Elise
Madame	CORRIUS	Charlotte
Madame	DASTES	Mathilde
Monsieur	DEROUBAIX	Fabien
Madame	D'HARCOURT	Priscille
Monsieur	GARCIN	Guillaume
Monsieur	GIRAUD	Luc
Monsieur	GOUJON	Romuald
Madame	HALLAK	Camille
Madame	HELMI	Sara
Madame	JAMIN MALLET	Eugénie
Madame	JEANJACQUES	Mathilde
Monsieur	JEOL	Maxime
Monsieur	KIRGO	Christophe
Monsieur	LE BEHOT	François
Monsieur	LE ROUX	Eric
Monsieur	LEFORSTIER	Julien
Monsieur	LESLUIN	Grégoire
Madame	LOUBIER	Léa
Monsieur	LOURADOUR	Alexandre
Madame	MAILLAT	Aude
Monsieur	MALAPERT	Vincent
Monsieur	MALEINE	Quentin
Monsieur	MALLET	Pierre
Monsieur	MARETTE	Xavier
Monsieur	MARIAT	Niels
Madame	MAUBLANC	Marie
Monsieur	OUVARD	Paul
Madame	PIECUCH	Claire
Madame	PIERRE	Isabelle

Madame	QUESNE	Julie
Monsieur	SCHOEFER	Pierre
Madame	SUDRIE	Bénédictte
Monsieur	SULLICE	Benjamin
Monsieur	TANGUY	Loïc
Madame	VERHILLE	Chloé
Madame	VIOU	Célia
Monsieur	WILLIAMSON	Gaspard
Madame	YUAN	Louise

Arrête la présente liste à 53 candidats admis sur la liste principale

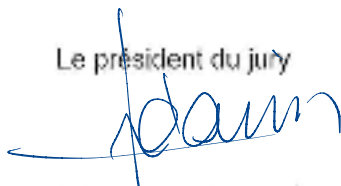
Listes complémentaires

Madame	HOUETTE	Gwendoline
Monsieur	MARTHINET	Arnaud
Madame	BOITELLE	Lorine
Madame	CASTELLANI	Amaya
Madame	CASTELNAU	Aude
Monsieur	EGLEMME	Pierre-Olivier

Arrête la présente liste à 6 candidats inscrits sur listes complémentaires

Fait à Paris, le 17 novembre 2021

Le président du jury



Eric ARDOUIN



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 6 ans, près de 60 propositions formulées par l'AATF ont été transcrites dans le droit positif. En 2021, la mise en place d'une protection sociale complémentaire obligatoire comme la réforme de la haute fonction publique traduisent l'aboutissement de notre action d'influence. Propositions relatives à la loi 3ds, actualisation du Retex de la crise Covid, analyse du télétravail, etc...ont rythmé les productions de notre think tank, au gré d'auditions comme par exemple avec le Parlement ou la Cour des Comptes.

## Janvier

13 janvier : L'AATF est un réseau professionnel et un laboratoire d'idées.

Notre engagement, c'est de contribuer au débat public, et notamment de le fertiliser des échanges entre chercheurs et praticiens. Nous échangeons aujourd'hui avec l'équipe de Olivier Borraz, Henri Bergeron, Patrick Castel de Sciences Po sur les conclusions croisées de nos travaux respectifs sur la crise organisationnelle et le retex Covid19, avec de belles perspectives pour des coopérations prochaines

18 janvier : Participation obligatoire des employeurs publics à la protection sociale complémentaire des agents, c'est fait !

Une avancée majeure en faveur des agents publics ! l'aboutissement d'un travail collectif tenace qui a rassemblé les employeurs, les syndicats, les associations... c'était la proposition 8 de notre plateforme AATF "10 propositions pour un service public du 21<sup>ème</sup> siècle". Nous sommes fiers et heureux de la consécration de ce droit nouveau !

## Mars

R17 mars : Merci aux co-rapporteurs, les députés Olivier Marleix et Raphael Gauvain, d'avoir souhaité auditionner l'AATF sur l'application de la loi Sapin 2 et la prévention des atteintes à la probité. Merci aux équipes de l'AATF pour la préparation de cette séance qui nous a permis de mettre en exergue nos propositions comme par exemple : mieux protéger les lanceurs d'alerte "entraînés", intégrer l'obligation d'un plan de prévention dans le Rob, mieux articuler les diverses procédures (article 40, référent déontologue, référent éthique), rapprocher l'AFA et les CRC, traiter différemment le "conflit d'intérêt" public-public qui limite la promotion du groupe territorial, s'appuyer sur les démarches de certification pour promouvoir le contrôle interne, inclure l'éthique dans la future formation commune des 3 versants de la haute fonction publique, etc.

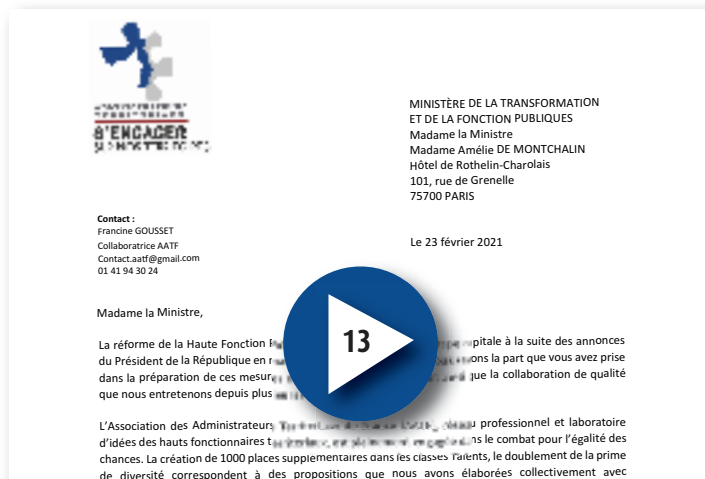
Nous sommes fiers d'avoir pu rappeler combien, dans leur immense majorité, les élus locaux et les fonctionnaires qui les servent sont des femmes et des hommes honnêtes, dévoués et engagés au service des autres !

24 mars : Dans la Tribune, le Président de l'AATF dévoile les propositions de notre association dans le cas de la loi 4d, pilotées par notre coordonnateur national Clément Le Bras Thomas. Nous demandons la mise en œuvre de la "déconcentration", concept que nous avons forgé pour appeler à un renforcement concomitant des collectivités locales et de l'Etat, et qui est conditionné par un changement de culture de l'appareil d'Etat, un accroissement de la démocratie participative et un modèle financier des collectivités locales plus libre et plus robuste

<https://www.administrateurs-territoriaux.asso.fr/actualites/laatf-acteur-d-influence-nos-propositions-pour-reformer-letat-et-acceler-la-decentralisation-dans-la-perspective-de-la-loi-3ds/>



Dans le cadre de la réforme de la haute fonction publique, l'AATF adresse à la Ministre ses propositions de parité statutaire entre les trois versants, en particulier en matière de NBI, de prime de responsabilité et de grille indiciaire d'emplois fonctionnels. La très grande majorité des propositions de l'AATF se retrouvait déjà dans le rapport Thiriez à l'élaboration duquel nous avons largement participé



13

## Avril

8 avril : Le Président de la République annonce une réforme de la formation et du déroulement de carrière des hauts fonctionnaires qui reprend nombre de propositions de l'AATF. Les formations initiale et continue communes aux hauts fonctionnaires des 3 versants vont être développées. Un corps des administrateurs d'Etat va être créé, selon une logique interministérielle (et reprenant le principe de la transversalité caractéristique du grade d'AT). La DIESE fédérera le management des postes à responsabilité à l'Etat. Les postes à haute responsabilité à l'Etat notamment les inspections seront fonctionnalisés. L'intégration dans les grands corps sera déconnectée de la sortie de l'INSP, école remplaçant l'ENA, et ouverte aux hauts fonctionnaires des 3 versants. Ces mesures vont permettre le décloisonnement de la haute fonction publique, que nous appelons de nos vœux de longue date, pour un meilleur service des Français et plus de débouchés professionnels pour les Administrateurs territoriaux.

11 avril : Retrouvez l'intervention du Président de l'AATF sur France Info au sujet des annonces du Président Macron sur la réforme de la haute fonction publique.



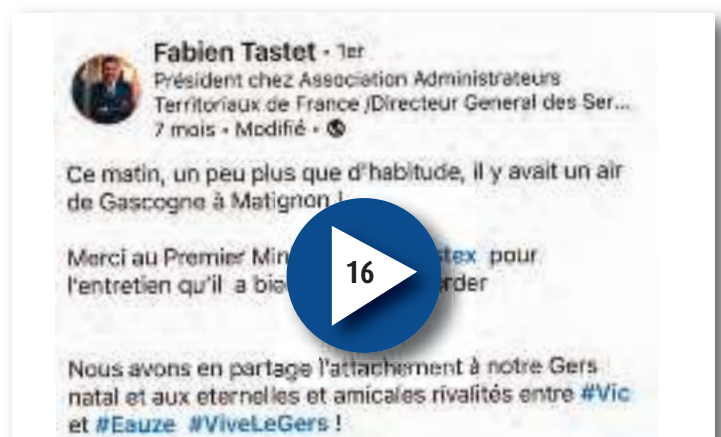
14

12 avril : l'AATF organise une grande conférence nationale numérique ouverte à tous ses adhérents pour faire un point sur la réforme de la haute fonction publique.



15

26 avril : Le Président de l'AATF rencontre le Premier Ministre pour évoquer la réforme de la haute fonction publique et le sensibiliser notamment à la nécessité de créer des outils pour sécuriser les transitions professionnelles qui deviendront plus nombreuses du fait des mobilités inter versants favorisées par la réforme. Le président de l'AATF est le premier acteur majeur du secteur public local rencontré par le Premier Ministre.



16

27 avril : Débat entre Fabien Tastet et Agnès Verdier Molinie sur BSmart TV. Ce n'est pas parce qu'on ne partage pas ses idées qu'il ne faut pas débattre avec elle. « A l'Ifrap vous montez des murs entre le secteur public et le secteur privé, à l'AATF, nous construisons des passerelles, entre cadres des entreprises et hauts fonctionnaires et entre les 3 versants de la haute fonction publique »

Lien interview : <https://www.bsmart.fr/video/5623-smart-job-emission-27-avril-2021>



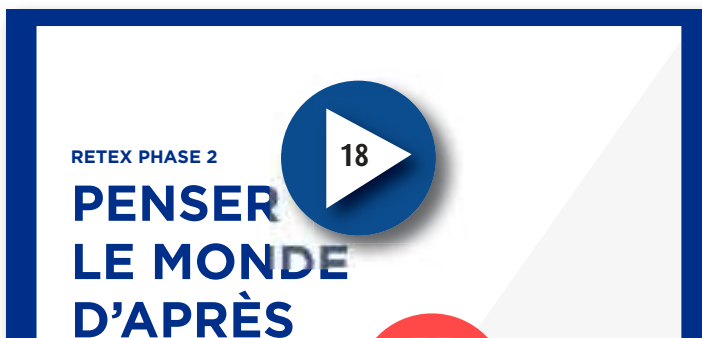
## Juillet

5 juillet : À la veille de l'examen du projet de loi 3DS, interview du Président Fabien Tastet dans les Echos présentant les propositions de l'association pour un renforcement de la "déconcentration" et invitant le gouvernement à être "moins timoré"



7 juillet : jour du début de l'examen du PJJ 3DS par le Sénat, grand débat numérique AATF avec Romain Pasquier universitaire et Christian Balbutiaux du Cercle de la Réforme de l'Etat, sur la loi 3DS.

Le 13 juillet, l'AATF publie un addendum à son retex de la crise covid



## Septembre

Congrès de l'AATF 29 & 30 septembre

Merci à Alain Lambert, Président du CNEN, pour sa présence à notre Congrès. Il est venu débattre de la relance de l'économie, un sujet sur lequel l'AATF est force de propositions

Comme en 2017, le Président de l'AATF lance lors du Congrès la démarche collaborative interne à l'AATF pour élaborer des propositions à l'attention des candidats à l'élection présidentielle. 1/3 des propositions formulées en 2017 ont été reprises dans le droit positif.



## Octobre

Dans son rapport annuel "états d'urgence : la démocratie sous contrainte", le Conseil d'Etat cite les travaux de l'AATF dans le cadre de son retex lié à la gestion du covid.

## Novembre

La Cour des comptes réalise une enquête intitulée "La place post-Covid du télétravail dans la gestion des ressources humaines et l'organisation du travail dans la fonction publique". L'AATF, acteur d'influence reconnu ayant produit le 1<sup>er</sup> retex en France relatif à la gestion du covid, est sollicité pour audition.

Au colloque Fonction Publique Ag2R la Mondiale, intervention de Fabien Tastet : "la fonction publique ne mourra pas par suppression, elle mourra par désaffection, il faut agir pour redonner de l'attractivité à la fonction publique !"

<https://www.linkedin.com/video/live/urn:li:activity:6862298451548397568/>

Le 30 novembre, l'association est auditionnée par la mission mise en place par la Ministre de Montchalin pour développer l'attractivité de la fonction publique territoriale. L'AATF a alerté de longue date sur la désaffection qui menace la fonction publique. Jean Gabriel Madinier est le rapporteur de ces questions pour notre association. La mission est présidée par une administratrice territoriale, Mathilde Icard, par ailleurs présidente de l'association des DRH de collectivités locales.

## Décembre :

2 Décembre : Lancement du projet de certification en gouvernance publique par #IFGP au Sénat en présence de M. Alain Juppé. L'AATF est partenaire de ce projet. Notre Président Fabien Tastet participe à cette séance inaugurale. Il s'agit de créer pour la 1<sup>ère</sup> fois en France un socle intégré et complet de formations d'élus locaux. Partenariat #IFGP et son Pdt Jean-Paul Huchon @sciencespo @AATF\_Assoc

La Cour des Comptes auditionne l'AATF sur les pratiques de télétravail

**20**

**#3**

**TELETRAVAIL : APRES LA COVID, UNE PRIORITE MANAGERIALE**

Dans la continuité de ses retours d'expérience de la crise, l'AATF a interrogé ses membres, au cours de l'automne 2021, sur le télétravail et les impacts de la Covid. Si la mise en place d'un travail à distance rendu obligatoire par décision nationale représente une parenthèse à retenir, l'évolution des modalités d'organisation du travail est néanmoins prégnante. Avec, en filigrane, un rôle essentiel pour le manager.

Qualité de vie, confiance et animation remodelent le quotidien des agents. Mais, derrière la dématérialisation des « processus de production », le rapport au collectif et la qualité du service public restent des enjeux majeurs.

**1 | La crise Covid, inducteur d'un changement radical de perception du télétravail**

**75%** C'est la proportion des administrateurs territoriaux répondants qui considèrent que la crise Covid a « radicalement changé les modalités du télétravail »

Là où, avant 2020, le télétravail restait un processus globalement décrit comme marginal, en phase d'expérimentation, attribué « au cas par cas » ou « de manière dérogatoire pour des raisons médicales », et parfois avec réticence, les confinements ont bouleversé la donne.

# ZOOMS



# LA TRIBUNE

## « COMME EN 1916, TAXONS LES SECTEURS GAGNANTS » FABIEN TASTET, AATF

CÉSAR ARMAND



**INTERVIEW.** À la veille de la présentation du projet de loi 4D en conseil des ministres, le président de l'Association des administrateurs territoriaux (AATF), Fabien Tastet, appelle l'État à donner aux collectivités locales des leviers d'action plus significatifs en matière de relance, en particulier dans le champ de l'intervention économique.

**LA TRIBUNE -** Sans attendre la présentation de la loi "4D" (*Décomplexification, Décentralisation, Déconcentration et Différenciation*) en Conseil des ministres fin avril-début mai, vous appelez à davantage de « déconcentration » contre l'État « désarticulé » et « englué ». Qu'est-ce que cela signifie ?

**FABIEN TASTET -** De longue date, avec d'autres, nous avons posé des constats que la crise Covid a confirmés. Notre État souffre de maux importants. Il est "désarticulé", c'est-à-dire sans chaîne de commandement claire : qui, du préfet ou du directeur de l'agence régionale de santé (ARS), décide ?

Il s'est englué dans sa propre prolifération normative devenue inintelligible - l'affaire de l'attestation est l'incarnation caricaturale de ce mouvement. Il n'a pas su s'alléger au fil du temps pour se recentrer sur l'essentiel : ses missions régaliennes d'anticipation des risques et de protection des populations.

Dans les collèges et les lycées, par exemple, le responsable administratif est encore un agent de l'État, alors que tous les personnels, hors champ pédagogique, relèvent des collectivités locales. Est-ce que, en 2021, l'État n'a pas autre chose à faire que de s'occuper de cela ?

Les collectivités locales, quant à elles, se sont montrées solides dans la tempête mais leurs actions restent entravées parce qu'elles manquent de liberté et que leur modèle financier n'est pas assez robuste.

Fort de ce diagnostic, nous avons forgé ce concept de « *déconcentration* ». L'idée est qu'il faut saisir l'opportunité de la loi 4D pour faire progresser dans un même rythme la déconcentration et la décentralisation, c'est-à-dire, reconstruire un État local fort qui puisse travailler en partenariat avec des collectivités locales plus épanouies. C'est une façon de revisiter ce fameux couple maire-préfet, qui est véritablement la force d'entraînement de l'action publique en France.

**À Lire aussi :** *La revanche des pouvoirs locaux*

### **Quelle est la différence entre la "République décentralisée", inscrite dans la Constitution depuis 2003, et "l'État allégé" que vous appelez de vos vœux ?**

En France, on a pris l'habitude d'être girondins dans les textes, comme avec cette proclamation constitutionnelle de République décentralisée, mais on reste jacobins dans les têtes.

C'est pour cela que, si nous attendons de la loi 4D qu'elle procède à des avancées juridiques en faveur des collectivités locales (droit à la différenciation, à la subsidiarité, création d'un pouvoir réglementaire local...), un changement culturel au sein de l'État est également nécessaire.

L'opportunité nous en est donnée à travers le projet de réforme de la haute fonction publique annoncée par le président de la République que prépare le ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, Amélie de Montchalin, avec laquelle nous travaillons. L'État doit changer de culture dans son rapport aux autres acteurs, et notamment les collectivités locales.

Il les considère aujourd'hui comme des sous-traitants au lieu de les envisager comme des partenaires. Il s'en méfie. Il les infantilise par la norme. La réforme de la haute fonction publique doit faire évoluer la formation de celles et ceux qui se destinent aux plus hautes responsabilités au sein de l'État pour les doter d'une approche plus ouverte et d'un sens plus aigu de l'opérationnalité.

Elle doit ouvrir des postes dans les ministères à des hauts fonctionnaires de terrain venant de la fonction publique territoriale ou hospitalière qui porteront un regard plus constructif sur les initiatives locales, nourris de l'expérience de la vie quotidienne des Français.

### **Pourquoi voulez-vous donner aux collectivités locales davantage de prérogatives en matière écologique et économique ? Qui ferait quoi ? Qui payerait ?**

Dans notre baromètre annuel réalisé avec Ipsos, nos concitoyens associent relance, transition écologique et décentralisation. De leur point de vue, la période exige réactivité, proximité, inventivité: autant de qualités qu'ils attribuent aux collectivités locales et qu'ils dénie à l'État.

Nous pensons qu'il faut capitaliser sur cette confiance vis-à-vis du secteur public local. En lui transférant des compétences en matière de logement, de transports. En lui donnant des leviers d'action plus significatifs en matière de relance, en particulier dans le champ de l'intervention économique. En permettant aux collectivités locales de jouer un plus grand rôle en matière de santé, qui va être durablement un sujet de préoccupation majeur des Français.

**Vous voulez créer un "Impôt Amazon". Concrètement, de quoi s'agit-il ? Qui s'en acquitterait ?**

Nous pensons que la crise Covid redonne une certaine actualité à la question de la fiscalité et rouvre un débat qui s'était rabougré. Depuis quelque temps, les discussions relatives aux impôts se limitaient à se demander lesquels on supprimerait, et quand. Or, la crise creuse les inégalités et crée de nouvelles fractures au sein des entreprises, par exemple entre celles qui se sont enrichies et celles qui se sont écroulées.

C'est la vocation de l'impôt que de corriger les déséquilibres. C'est pourquoi nous avons suggéré qu'on puisse mettre en place, comme en 1916 (\*), une taxation exceptionnelle des secteurs gagnants en faveur de ceux qui ont souffert. Et nous avons aussi proposé d'élargir l'assiette de la taxe sur les surfaces commerciales (actuellement calculée uniquement sur les espaces de vente) aux entrepôts et lieux de stockage pour faire contribuer un pan de l'activité dont chacun sait qu'il a été florissant.

**Sous quelle forme associeriez-vous les Français à ces réformes ? Via d'énormes conventions citoyennes ? Quel rôle pour le Parlement dans ces conditions ?**

Nous n'opposons pas la démocratie représentative, qui reste le cadre de référence, et les différentes formes de participation citoyenne. Sans ces dernières, la démocratie vivrait comme on apnée du premier au dernier jour du mandat, comme privée d'une oxygénation nécessaire. Il est donc important pour nous que la loi 4D développe puissamment un "D" supplémentaire, celui de Démocratie.

Dans ce cadre, pour les plus grandes collectivités, des outils du type conventions citoyennes, auditeurs citoyens, budgets participatifs, pourraient être généralisés. La différenciation va offrir des espaces de créativité supplémentaire pour les collectivités locales. Pour s'en emparer, elles auront tout à gagner à faire le pari de l'intelligence collective et à mettre en quelque sorte à contribution leurs habitants.

! Lire aussi : "Musclons le budget et la trésorerie des collectivités locales" (Fabien Tastel, AATF)

(\*) Le 1er juillet 1916, le Parlement vote une loi prévoyant une contribution extraordinaire sur les bénéfices exceptionnels ou supplémentaires réalisés à compter du 1er août 1914. Ce texte instaure par exemple une commission supérieure des bénéfices de guerre qui siège au ministère des Finances.

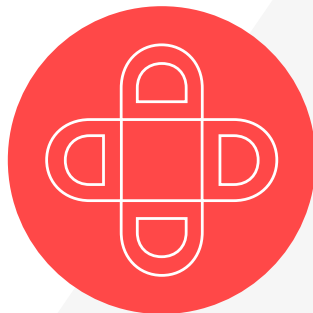


PRÉPARATION DE LA LOI 4D

# LES PROPOSITIONS DES HAUTS FONCTIONNAIRES TERRITORIAUX

**ASSOCIATION  
DES ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX DE FRANCE**

Fabien Tastet, Président de l'AATF  
Clément Le Bras-Thomas, Coordinateur national



Janvier 2021



**ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX**

# LES PROPOSITIONS DES ADMINISTRATEURS TERRITORIAUX POUR LA LOI 4D

En préparation depuis plusieurs mois, le projet de loi dit 4D sera bientôt présenté par le gouvernement. Derrière une dénomination technocratique, ce texte peut être, pour l'action publique, l'occasion d'un renouveau. Si le sujet a largement été décanté au fil des ans, les premiers enseignements de la crise Covid nous éclairent sur de nouvelles attentes qui devraient inspirer ce texte.

L'AATF, réseau professionnel et laboratoire d'idées des hauts fonctionnaires territoriaux, a régulièrement formulé des propositions pour faire évoluer la conduite de l'action publique dans notre pays: manifeste de la décentralisation (2013), 20 propositions pour une action publique renouvelée (2017), 10 propositions pour un service public renouvelé (2018), 4 mesures immédiates pour sortir de la crise des gilets jaunes (2018), Penser le Monde d'Après (2020), 20 mesures pour accompagner et soutenir le redémarrage (2020), etc. Nous comptons une soixantaine de nos propositions désormais traduites dans le droit positif.

Aujourd'hui, nous sommes convaincus que ce projet de loi doit:

- Traduire en acte la confiance que les Français témoignent à l'endroit des collectivités locales en leur attribuant plus de responsabilités dans le monde de demain;
- Combattre la rupture qu'on observe désormais entre nos concitoyens et l'État en réformant puissamment celui-ci;
- Ne pas se contenter d'une «loi de plus» mais porter un projet d'ensemble qui traite à la fois des compétences, des finances, de la démocratie et de la culture de l'action publique

Dans la 4<sup>e</sup> édition de notre baromètre AATF-IPSOS «les Français et le service public local», à l'épreuve de la crise covid, les Français confirment leur très large satisfaction face à l'action du secteur public local. **79% des Français sont satisfaits des prestations fournies par les collectivités locales. 66% des Français considèrent, qu'après les hôpitaux, les collectivités locales sont les services publics qui ont su le mieux réagir à la crise.**

**IL FAUT DONC CAPITALISER SUR LA CONFIANCE FORTE QUE LES FRANÇAIS PLACENT DANS LES COLLECTIVITÉS LOCALES ET SUR LES QUALITÉS DONT ELLES ONT FAIT PREUVE PENDANT LA CRISE.**

**Ainsi, nous demandons que les collectivités locales disposent de nouvelles compétences pour porter la transition écologique.** Celle-ci correspond à une aspiration essentielle de nos concitoyens, ils souhaitent qu'elle soit conduite avec rapidité, inventivité, proximité. Les compétences du secteur public local doivent être élargies en matière de transports (transfert du réseau ferroviaire d'intérêt local et des lignes d'équilibre, des voiries restant encore dans le giron de l'État) et de logement (aides à la pierre, statut d'autorités organisatrices de l'habitat, guichet unique de la rénovation thermique, accompagnement social de la transition écologique).

**Nous proposons que les collectivités locales soient placées au cœur de la relance et qu'elles puissent davantage s'investir en matière d'économie.** Liberté pourrait être donnée pour permettre aux collectivités, si elles le souhaitent, d'aider les entreprises par une **entrée sous conditions à leur capital**, ce qui n'est aujourd'hui possible que pour les régions. Cette mesure forte favoriserait la résilience de certaines entreprises stratégiques pour leur territoire (en termes d'emplois directs ou induits) et le développement d'autres entreprises (R&D, investissement matériel / immatériel, etc.) sans que le soutien n'ait le caractère de subventions sans contrepartie. **Il conviendrait également de séparer le vote du taux de foncier bâti entre les ménages et les entreprises.** Il s'agit aujourd'hui d'un taux unique, cette distinction donnerait aux collectivités la possibilité de baisser la fiscalité pour les entreprises comme appui à la relance

**80% des français appellent à davantage d'interventions des collectivités locales en matière de**

**santé alors que cette compétence a toujours été considérée comme indissociable de l'État.** Nous estimons que la situation de l'hôpital doit être traitée comme il fut pratiqué pour les collèges et les lycées au milieu des années 80. Comme ce fut le cas pour la politique pédagogique, **la politique sanitaire doit rester de la responsabilité de l'État mais les collectivités locales doivent être autorisées à participer à la construction, à l'entretien et l'équipement des centres hospitalo-universitaires et centres hospitaliers généralistes.**

À un moment où les Français se montrent particulièrement sensibles aux enjeux de santé, cette évolution ferait sens dès lors qu'elle serait accompagnée de deux autres mesures. **D'une part nous demandons à nouveau que soit mise en place une obligation d'installation des nouveaux médecins dans les déserts médicaux** (91% des Français y sont favorables). **D'autre part, nous proposons que les Conseils départementaux, qui disposent déjà de services de protection maternelle infantile, deviennent de véritables pôles de médecine préventive et de proximité, par transfert de la compétence de santé en milieu scolaire,** incluant médecins et infirmiers, des premier et second degrés. Ce transfert permettrait une mutualisation de professionnels dont on constate la pénurie dans bien des endroits du pays. Dans les territoires les plus carencés, ces pôles, en appui de l'obligation de primo installation, pourraient prévoir des permanences médicales à destination des publics les plus fragiles,

#### **Décentralisation ne doit plus rimer avec uniformité.**

Ce temps de l'homogénéité, qui fut une étape essentielle de la décentralisation, n'est plus en phase avec la réalité d'un pays clivé. L'âge de la différenciation est venu, la gestion de crise covid ayant déjà largement fait appel à ses vertus. 89% des Français sont favorables à la possibilité d'adapter la législation et la réglementation aux circonstances locales.

**Nous plaillons ainsi pour que les collectivités locales puissent bénéficier de façon assouplie du droit à l'expérimentation** de sorte que les innovations créées par certaines d'entre elles n'aient pas besoin d'être généralisées aux autres pour perdurer. Cette libération de la force créative des collectivités locales sera particulièrement utile dans le champ des solidarités, au moment où la crise sociale s'ajoute à la crise sanitaire. Des **États Généraux de la Solidarité** pourraient d'ailleurs favoriser l'intelligence collective, l'émulation et le prototype de futures initiatives comme l'expérimentation du revenu universel.

**Nous souhaitons que les préfets puissent actionner le droit de dérogation dans un plus grand nombre de domaines,** et qu'ils exceptent ainsi aux procédures en vigueur pour faciliter la mise en œuvre des projets des élus locaux, notamment en matière d'aménagement.

**Les Français apprécient la réactivité des collectivités locales. Elle peut être encore améliorée par la reconnaissance d'un droit à la subsidiarité,** qui leur permettrait d'agir rapidement en situation d'urgence, face à la carence d'un autre acteur public, dans le cas d'un besoin émergent dont les conditions de prise en charge n'ont pas encore été définies par notre système institutionnel.

**MAIS L'ÉTAT A AUSSI BESOIN DE LÉGIFÉRER SUR LUI-MÊME. SES DÉFAILLANCES SONT CONNUES ET LA CRISE COVID EN A MONTRÉ LA GRAVITÉ.**

**Notre pays a davantage besoin d'une « déconcentration » que d'une décentralisation.** L'action de collectivités locales plus épanouies doit se conjuguer avec les interventions d'un État local plus fort. Il est donc impératif d'interrompre la tendance lourde d'affaiblissement des services de l'État au niveau territorial, en opérant des choix forts

**En finir avec « l'État désarticulé » : nous plaillons pour que le commandement des services déconcentrés de l'État soit unifié sous l'autorité du Préfet** y compris les diverses agences (dont les ARS) qui constituent autant de démembrements de l'État ayant pour conséquence de le fragiliser et de diluer les responsabilités. Il sera alors possible de **rompre avec « l'État polyphonique »** qui adopte plusieurs positions sur un même sujet, donnant le tournis à ses interlocuteurs. Le **rescrit normatif**, prévu par la loi engagement et proximité et qu'il convient de conforter, apportera sa contribution.

**Mettre un terme à « l'État englué »** : la prolifération normative de l'État central le détourne des exigences de l'action et ralentit, quand elle n'inhibe pas, les forces vives du pays, les acteurs de terrain, l'État local comme les collectivités locales. À titre d'exemple, sur les sept semaines qui suivent le début du 1<sup>er</sup> confinement, 256 textes ont été adoptés contre 198 en 2019, soit une augmentation de 29%. **Nous souhaitons que, avec l'aide du CNEN, l'État s'auto discipline et s'impose un principe selon lequel « le national fixe le cap et seulement le cap, le local adapte »**; Serait ainsi reconnu un **pouvoir normatif** aux collectivités locales.

**Promouvoir « l'État allégé » par un transfert progressif des services déconcentrés non régaliens vers les collectivités locales, permettant de supprimer les doublons administratifs (que 85 % des Français dénoncent) et de recentrer l'État sur ses missions régaliennes** comme le contrôle de l'application des lois, la prévention et la gestion des risques. L'AATF a estimé qu'il était possible de transférer jusqu'à 100 000 agents des services de l'État vers les collectivités locales avec une perspective d'un redéploiement, en raison de la suppression des doublons, de 30 000 postes. À titre d'exemple, en matière économique, les services régionaux de l'État pourraient être transférés aux Régions. Dans le champ de l'enseignement, il paraît nécessaire de transférer les gestionnaires des établissements publics locaux d'enseignement aux

Régions et Départements, déjà propriétaires des biens, responsables de la restauration et de l'hébergement et employeurs des personnels techniciens, ouvriers et de service. Ce transfert mettrait fin à la double autorité qui pèse sur ces milliers d'agents territoriaux et établirait une répartition plus claire des compétences entre les collectivités et l'éducation nationale.

**SI CES RÉFORMES SONT NÉCESSAIRES,  
TROIS CONDITIONS DOIVENT ÊTRE RÉUNIES  
POUR PERMETTRE LEUR MISE EN ŒUVRE.**

**D'abord rien de supplémentaire ne pourra venir des collectivités locales si leur modèle économique n'est ni conforté ni libéré.** Nous proposons ainsi de **supprimer les contrats Cahors** c'est-à-dire l'encadrement des dépenses de fonctionnement des collectivités mis en place par le gouvernement. Libérées de ce carcan infantilisant, les collectivités locales pourraient ainsi pleinement mobiliser leurs budgets au service de la protection des français, de la relance, des solidarités, de leur fonction d'amortisseur économique et social tout en s'engageant de façon responsable sur une trajectoire de déficit comme le fait la France vis à vis de l'Europe. **Nous plaillons également pour que les collectivités locales soient dotées d'une fiscalité de résistance**, qui leur garantisse des ressources stables en période de crise et leur permette ainsi de délivrer les interventions attendues d'elles. Il convient donc d'aller à rebours des dernières législations gouvernementales, qui ont augmenté la part des recettes volatiles des collectivités locales (TVA) au détriment des recettes de stock (suppression de la taxe d'habitation, baisse de la cfe et la taxe foncière économique). **Ainsi, un nouveau panier de recettes fiscales des collectivités locales est à construire** en renforçant notamment la place de la taxation des infrastructures (création d'un IFER sur les autoroutes), y compris numérique, du patrimoine, des valeurs locatives rénovées, des surfaces

commerciales dédiées au stockage (**impôt Amazon**) et en **transférant une part de csg** au secteur public local

**Ensuite, au-delà des évolutions normatives et institutionnelles, l'État a besoin d'un changement de culture qui passe par une réforme de la haute fonction publique.** Il ne sert à rien d'être girondins dans les textes si on reste jacobins dans les têtes. Bien que cette réforme doive concerner l'ensemble des trois versants de la haute fonction publique, elle donne l'occasion de faire bouger les lignes au sein de l'appareil d'État. **Il est donc désormais temps de la mettre en œuvre sur la base des propositions du rapport Thiriez que l'AATF avait en partie inspiré. Une sélection des hauts fonctionnaires qui tienne compte des enjeux de diversité sociale et géographique et de la parité, une meilleure prise en compte des exigences de terrain et de l'opérationnalité** dans leur formation et leur trajectoire professionnelle, **un recul de la « pensée unique » et de la « culture de l'unilatéralité »** qui conduit l'État à traiter les autres moins en partenaires qu'en sous traitants, **un décloisonnement des carrières entre les trois versants de la haute fonction publique pour favoriser un meilleur dialogue État - collectivités territoriales - hôpitaux** sont autant de mesures à retenir. En particulier, **nous proposons de longue date que les nominations aux plus hautes fonctions au sein des ministères comme dans les grands corps fassent l'objet de quotas de diversification professionnelle** : un nombre minimum de postes (1/3 ou 1/4) seraient réservés à des hauts fonctionnaires de terrain issus des collectivités locales ou de l'hôpital. 84% des français y sont favorables. Ces profils contribueraient à réarmer l'État quant à ses capacités opérationnelles alors qu'il est aujourd'hui focalisé sur la production de normes.

**Enfin, aucune réforme ne sera audible si les enjeux démocratiques ne sont pas pris en compte** alors qu'en ces temps troublés il faut retrouver les voies d'un dialogue apaisé entre les gouvernants et les citoyens et d'une implication accrue des Français dans la sphère publique. Nous proposons par exemple que soient

instaurés des **auditeurs citoyens** (86% des français sont favorables à cette mesure), à l'instar de ce qui se pratique pour la justice pénale. Ils auraient un droit de regard sur l'utilisation de l'argent public ; rendraient compte devant leurs concitoyens et présenteraient leurs conclusions devant les assemblées délibérantes. **D'autres mesures de participation citoyenne** (budgets participatifs, conventions citoyennes thématiques) pourraient être généralisées pour les collectivités de plus de 150 000 habitants.

# NOS PROPOSITIONS PHARES

## DES COLLECTIVITÉS LOCALES AVEC PLUS DE PRÉROGATIVES

### **Pour mener la transition écologique par de nouvelles compétences :**

- réseau ferroviaire d'intérêt local et lignes d'équilibre,
- ensemble des voiries,
- aides à la pierre,
- statut d'autorités organisatrices de l'habitat,
- guichet unique de la rénovation thermique,
- accompagnement social de la transition écologique

### **Pour agir pour la relance du pays :**

- droit d'entrer dans le capital des entreprises,
- droit de différencier le taux de taxe foncière sur les entreprises par rapport aux ménages

### **Pour rassurer les français en matière de santé :**

- Autoriser les collectivités locales à intervenir pour l'investissement, l'aménagement, l'équipement des hôpitaux
- Imposer la primo installation des médecins dans les déserts médicaux
- Transférer la médecine scolaire aux départements qui deviennent des pôles de médecine préventive et de proximité

### **Pour donner plus de rapidité à l'action publique :**

- le droit à la subsidiarité

### **Pour inventer des solutions adaptées aux circonstances locales :**

- le droit à la différenciation par l'expérimentation simplifiée

### **Pour catalyser les bonnes idées de réponse à la crise sociale :**

- États Généraux des Solidarités

### **Pour faire aboutir plus facilement des projets :**

- octroi élargi de dérogations par le Préfet

## UN ÉTAT QUI SE RÉFORME AU SERVICE DE LA « DÉCONCENTRALISATION » : UN ÉTAT LOCAL QUI REDEVIENT FORT AUX CÔTÉS DE COLLECTIVITÉS LOCALES PLUS ÉPANOUIES

### **Pour en finir avec « l'État désarticulé » :**

- Le préfet, chef de tous les services territoriaux de l'État dont les ARS

### **Pour en finir avec « l'État englué » :**

- Réduction des normes produites par l'État et reconnaissance du pouvoir normatif des collectivités locales

### **Pour un « État allégé » :**

- Transfert des services non régaliens de l'État vers les collectivités locales
- dont transfert des « intendants » des collèges et des lycées

## 3 CONDITIONS POUR QUE LA « DÉCONCENTRALISATION » RÉUSSISSE

### **Plus de démocratie participative**

- Les auditeurs citoyens

### **Un changement de culture de l'appareil d'État :**

- une réforme globale de la haute fonction publique
- des quotas de nominations de hauts fonctionnaires de terrain (issus des collectivités locales et des hôpitaux) à la tête des ministères et dans les grands corps

### **Des collectivités locales financièrement plus libres et plus robustes :**

- par une fiscalité de résistance: création d'un ifer autoroutes, élargissement de la Tascom vers un « impôt Amazon, transfert d'une part de csg
- par la fin de l'encadrement de leurs dépenses de fonctionnement



## Projet de loi 4D : clarifier, responsabiliser et expérimenter pour mieux répondre aux grands défis de nos territoires

### L'action publique locale en première ligne pour répondre aux grands défis de nos territoires

Avec la crise sanitaire due à la COVID-19, 2020 aura été une année exceptionnellement éprouvante pour la population, mais aussi un moment de vérité pour l'action publique dans notre pays. Au-delà de l'engagement remarquable des personnels soignants, nombre des femmes et des hommes qui font le service public local au quotidien - qu'ils soient agents des collectivités, des services de l'Etat ou employés de la sphère parapublique - ont participé à l'effort collectif face à la crise. La protection de la population aura été leur grande priorité, dans un contexte inédit qui aura nécessité de repenser l'ensemble du fonctionnement du service public, de l'accompagnement des publics fragiles à l'accueil des enfants dans les établissements scolaires, en passant par l'achat et la distribution de masques.

L'adaptation des services, la réactivité, la recherche constante de solutions auront été les moteurs de l'action publique locale au cours de cette année. Dans notre document de référence « retour d'expérience de la gestion de la crise sanitaire » publié en juin 2020, nous, Association des Administrateurs Territoriaux de France, réseau professionnel et think tank des hauts fonctionnaires territoriaux (AATF), avons mis en exergue cette agilité dont ont pu faire preuve nombre de collectivités. Toutefois, nous avons également fait le constat d'une gouvernance locale bousculée, pouvant laisser des actions redondantes se déployer, d'un représentant de l'Etat sur le territoire entravé et d'une profusion normative issue de l'Etat central.

La loi 4D doit être l'opportunité d'améliorer globalement notre organisation publique locale, en consolidant les responsabilités de chacun, en allant au bout de la logique de subsidiarité, tant du côté de l'Etat que des collectivités, et en posant le cadre d'un exercice des compétences adapté aux différentes situations territoriales. C'est l'esprit de la « déconcentration », renforcement simultané des prérogatives des collectivités territoriales et de l'Etat local, que l'AATF appelle de ses vœux.

Cette crise sanitaire d'une ampleur historique n'a pas fait disparaître et va même très probablement accentuer les autres crises, sociale, environnementale et démocratique, auxquelles doivent faire face les agents du service public local. Ces trois crises s'étaient entrecroisées dans le mouvement des « gilets jaunes » qu'a connu notre pays depuis l'automne 2018 et tout au long de l'année 2019. Parti du rejet d'une hausse de la contribution climat énergie, ce mouvement a pris une ampleur considérable, ses revendications allant des questions fiscales au référendum d'initiative citoyenne en passant par une demande de maintien de services publics de proximité.



Ces trois crises ont des racines anciennes, et des causes et symptômes territoriaux. Sur le plan social, coexistent dans notre pays la déprise de certains bassins d'emploi, des poches d'extrême pauvreté dans les métropoles, la désertification de certaines zones rurales, le sentiment de déclassement dans les zones pavillonnaires, les conditions de vie dégradées des quartiers dits prioritaires. Sur le plan démocratique, si les maires restent les élus en lesquels les citoyens font le plus confiance, la défiance, même envers eux, croît d'année en année, l'abstention aux élections locales a atteint près de 38% au 2nd tour des élections municipales de 2014 et plus de 58% en 2020 (dans des circonstances évidemment exceptionnelles), le désengagement citoyen et associatif s'accroît, affaiblissant d'autant le lien social. Enfin, nos territoires sont les théâtres d'épisodes climatiques extrêmes et de catastrophes naturelles, de l'effondrement de la biodiversité, des pollutions diverses et de leurs conséquences sur la santé publique. Aussi le dérèglement climatique et la crise environnementale se sont hissées en tête des préoccupations de nos concitoyens, comme l'a montré notre baromètre AATF Ipsos publié à l'automne.

Pour faire face à ces crises, la France dispose d'un important système d'action publique locale. Celui-ci lui a déjà permis de déployer et entretenir un vaste réseau d'infrastructures, de soutenir le développement de notre économie, de rendre accessibles à tous la culture et la pratique sportive, d'accompagner nos concitoyens, particulièrement les plus fragiles, à chaque étape de leur vie. Malgré ses réussites nombreuses, ce système est jugé trop complexe, trop coûteux et insuffisamment efficient. La principale solution depuis près de 30 ans a consisté à recomposer les structures territoriales : coopération intercommunale, planchers de population pour les EPCI, fusion des Régions, création des métropoles, incitation à la fusion des communes. Le monde territorial dans sa grande majorité souhaite une pause dans les redécoupages et un débat recentré sur les conditions de mise en œuvre des politiques publiques.

Dans ses discours de juin 2018 à Quimper et d'avril 2019 en conclusion du Grand Débat National, le Président de la République invitait à penser une *nouvelle génération de décentralisation* et exposait les grands principes qui devaient guider cette réflexion: clarification des compétences et responsabilité politique associée, prise en compte de la diversité des territoires par la différenciation, priorité donnée aux projets par rapport aux structures et blocs de compétences, garantie d'une présence publique sur tout le territoire et d'une simplification de l'accès aux services quotidiens. Il a alors pris également l'engagement d'une adaptation et d'une simplification de l'organisation de l'Etat dans le territoire ainsi que d'une rupture avec la conception jacobine des politiques publiques au profit d'une mise en œuvre partagée et concertée de celles-ci.

L'AATF salue ces ambitions et entend contribuer, par les propositions développées ici, à la réussite de ce nouvel acte de décentralisation qu'ouvrira la future loi 4D (décentralisation, différenciation, déconcentration et « décomplexification »).

### Préalables à toute nouvelle étape de décentralisation

L'AATF réitère tout d'abord la préconisation issue de son retour d'expérience de la gestion de la crise sanitaire : l'organisation début 2021 d'une conférence des parties prenantes, associant l'Etat, les associations d'élus, les universitaires, en vue de définir un nouveau pacte girondin, en substitution au pacte Cahors et au pilotage contraint de la dépense.

Comme l'annonçait le Président de la République dans son discours d'avril 2019, les transferts de compétences doivent s'accompagner du transfert de la responsabilité démocratique associée, mais également des financements la rendant possible dans le cadre budgétaire contraint des collectivités. L'AATF est particulièrement attachée au principe constitutionnel de neutralité budgétaire des transferts de compétences, celles-ci ne pouvant être la variable d'ajustement budgétaire de l'Etat. La situation des personnels de l'Etat affectés à ces politiques doit également faire l'objet d'une concertation transparente.

Parmi les propositions que nous avons faites en mai 2020 pour relancer l'économie figurent par ailleurs deux pré-conditions à un nouvel acte de la décentralisation : la suppression des «contrats Cahors », qui fixent un encadrement strict de l'évolution des dépenses de fonctionnement des collectivités locales, et la mise en place d'une fiscalité de résistance, dont les bases stables ne s'effondrent pas avec la crise économique (taxe foncière, cotisation foncée des entreprises, impôts forfaitaires sur les entreprises de réseaux).

**1/ Préalables au nouvel acte de décentralisation** : Les nouveaux transferts de compétences aux collectivités devront respecter strictement le principe constitutionnel de neutralité budgétaire et faire l'objet d'une concertation transparente sur les effectifs nécessaires.

Pas d'approfondissement de la décentralisation sans que le gouvernement ne rende plus libres et plus robustes les collectivités locales. En particulier, l'encadrement des dépenses de fonctionnement (système des « contrats Cahors ») doit être remplacé par un dispositif plus responsabilisant et une fiscalité locale de « résistance » doit être mise en place pour permettre aux collectivités d'agir demain en faveur de la relance.

## I/ Faire des collectivités les laboratoires de la transformation publique et du nouveau démocratique

### Différenciations, expérimentations, dérogations : de nouvelles voies d'amélioration et d'approfondissement de la décentralisation

Le Gouvernement souhaite offrir de nouvelles voies d'adaptation des réponses publiques aux spécificités locales, particulièrement par la différenciation et la facilitation des expérimentations. Ce principe est déjà appliqué pour certaines collectivités, qu'elles soient « à statut particulier », corse, ultramarines, mais aussi franciliennes ou encore lyonnaise. Après des années de blocs de compétences, de seuils et d'encadrement par la loi, sont remis en avant les traits fondamentaux de nos territoires que sont leurs situations démographiques, leurs géographies, leurs histoires et leurs cultures. Cette voie nouvelle dans la décentralisation est une marque de confiance de l'Etat dans la maturité de l'organisation décentralisée de la République.

Dès son Manifeste de la Décentralisation de 2012, l'AATF défendait le droit à l'expérimentation des collectivités et l'assouplissement de son cadre. L'expérimentation est en effet une méthode d'innovation et d'amélioration de l'action publique, permettant de tester des modes d'organisation ou d'exercice des compétences et de faire émerger de nouvelles pratiques, plus efficaces, plus ouvertes, plus économes. Malgré la présence dans notre droit de cette possibilité d'expérimentation, celle-ci n'a que peu été mobilisée, en partie du fait de son issue binaire : la généralisation nationale ou l'abandon. Le projet de loi organique relatif à la simplification des expérimentations adopté par le Sénat le 3 novembre va ainsi dans le bon sens et doit permettre de lancer un vaste mouvement d'expérimentations, sans risque de voir les résultats positifs sur un territoire, rendus possibles grâce à un contexte local porteur, être balayés faute de pouvoir être généralisés nationalement.

Si ce nouveau droit offert aux collectivités sera une opportunité d'innovation et de modernisation de l'action publique locale, un soin particulier devra être apporté à l'accompagnement méthodologique des expérimentations, afin qu'au-delà des spécificités objectives et intérêts locaux, l'évaluation de la politique menée et la capitalisation de la méthode puissent bénéficier à l'ensemble des collectivités intéressées, avec le concours de l'observatoire de la gestion publique locale.

Ce couplage différenciation/expérimentation permettra de tester sur le territoire des options différentes d'organisation de certaines compétences particulièrement enchevêtrées. C'est le cas notamment du service public de l'insertion sociale et professionnelle. Les dispositifs, responsabilités et financements sont nombreux dans ce champ, avec les interventions conjointes des départements, des métropoles, des CAF, de Pôle Emploi, du réseau déconcentré de la cohésion sociale, du travail et de l'emploi ainsi que du tissu associatif. Au-delà de la proposition de recentralisation du RSA faite par certains Départements, l'expérimentation de service public de l'insertion actuellement conduite dans plusieurs départements pourrait aussi être inscrite dans ce nouveau cadre législatif. Parce que ce champ de compétence est riche d'acteurs et se caractérise par une large palette de choix de politiques publiques, notre retour d'expérience de la gestion de la crise appelait à l'organisation d'Etats généraux des solidarités, occasion d'intelligence collective permettant de débattre, inspirer ou prototyper de futures expérimentations comme par exemple une expérimentation sur le revenu universel.

**2/ Expérimentation** : Faciliter les expérimentations pour que les collectivités locales s'adaptent mieux aux spécificités locales, et faire de l'observatoire de la gestion publique locale le centre de ressources méthodologiques pour les collectivités concernées.

Face à la crise sociale, organiser les États Généraux de la Solidarité pour inspirer de futures expérimentations sur le champ de l'insertion sociale et professionnelle.

Pour l'AATF, il est toutefois nécessaire que ce nouveau droit des collectivités soit encadré par des garde-fous quant aux conditions d'exercice des libertés et des droits constitutionnellement garantis et que les différenciations soient justifiées par des spécificités objectives. Il sera utile que les représentants des collectivités territoriales soient associés à l'examen des motifs des projets de différenciation, sur des bases objectives fournies notamment par l'INSEE (démographie, économie, etc.), et aux évaluations, ce afin d'assurer non plus l'uniformité, mais l'équité, et de permettre la diffusion d'une culture de la différenciation. Ces différenciations, notamment dans l'exercice des compétences, ne sauraient en outre avoir pour conséquence de remettre en cause pour certains territoires des règles, telles que le taux de logements sociaux ou la protection du littoral, cruciales pour répondre aux grands défis de nos territoires.

**3/ Différenciation** : développer des législations de différenciation territoriale permettant aux collectivités locales de sortir de l'uniformité de l'action publique.

Associer les représentants des collectivités à l'étude des motifs de différenciation et aux évaluations des expérimentations

Dans certaines situations, plutôt que des différenciations pérennes, les collectivités pourront faire des demandes de dérogations au représentant de l'Etat, avec un objet et une durée limités, en cohérence avec la logique de « décentralisation de projets » qu'a appelé de ses vœux le Président de la République. Dans ce cadre, il est nécessaire d'instaurer un dialogue global entre l'Etat et les collectivités sur l'intérêt local du projet. Ces dérogations pourront par exemple porter sur le classement d'une zone dans le PLUI, pour rendre possible la construction d'un équipement d'intérêt public non prévu initialement.

Cette logique de facilitation des projets nécessite en outre, au-delà de la mobilisation des moyens, un changement de posture d'une partie des services déconcentrés vis-à-vis des collectivités. La possibilité de rescrit normatif prévue dans la loi engagement et proximité doit ainsi être effectivement activée sur ces projets, dans un dialogue constructif sur l'intérêt local, permettant l'émission d'un avis global des services déconcentrés.

**4/ Facilitation de projets** : Accroître le pouvoir de dérogation des préfets afin que ceux-ci facilitent la mise en œuvre des projets des élus locaux.

Rendre plus efficace le dialogue Etat - Collectivités locales sur ces projets en obligeant l'Etat à abandonner les injonctions contradictoires et la « polyphonie », notamment par le recours au rescrit normatif

Généraliser un temps de dialogue global Etat/collectivité sur l'intérêt local des projets dans le cadre des demandes de dérogation ou de rescrit normatif

Enfin, alors que la clause générale de compétences a disparu sauf pour les communes et que les Français exige une plus grande réactivité de l'action publique, il pourrait être reconnu aux collectivités territoriales un droit à la subsidiarité, qui leur permettrait d'intervenir en situation d'urgence, de carence (l'Etat ou une collectivité locale ne se saisissent pas des compétences dont elles sont investies) ou face à un besoin en émergence (les pouvoirs publics n'ont pas encore organisé le traitement d'un besoin qui apparaît).

**5/ Réactivité de l'action publique** : Créer un droit à la subsidiarité qui permet aux collectivités locales d'agir plus rapidement en situation d'urgence, de carence et face à un besoin en émergence

### Un nouveau souffle pour la démocratie locale

Ont cru ces dernières années la défiance et le désenchantement envers notre système de gouvernement représentatif, tant au niveau national que local. Aussi, le D qui manque au titre de cette nouvelle loi n'est peut-être pas tant celui de la « décomplexification » que celui de la démocratie. Les travaux conduits par la convention citoyenne pour le climat ont démontré la force de cette association des citoyens à la construction des solutions aux grands défis collectifs, dès lors que leur sont octroyés le temps et l'appui méthodologique et technique. Cette nouvelle étape de la décentralisation, confiant des responsabilités plus importantes encore aux élus locaux, doit également permettre le renforcement de l'engagement citoyen dans la conception, le suivi et l'évaluation des politiques publiques.

L'AATF avait déjà proposé en 2017 de renforcer la transparence de l'action publique et les voies de participation citoyenne, notamment grâce aux audits citoyens. Ceux-ci seraient construits à partir de panels d'usagers du service tirés au sort. Ils seraient accompagnés par des professionnels du contrôle de l'action publique qui seraient chargés dans un premier temps de leur présenter les enjeux de la politique publique concernée et les règles de la gestion publique, et dans un second temps de les assister méthodologiquement au cours de leurs missions d'évaluation. Ils présenteraient leurs conclusions et préconisations devant l'assemblée de la collectivité et feraient l'objet d'une communication publique. Ces audits pourraient être déclenchés à la demande d'un nombre significatif de citoyens.

Les instances permanentes de participation citoyenne doivent également être revivifiées, notamment en tirant au sort une partie de leurs membres. Ainsi, des conventions de participation citoyenne pourraient être rendues obligatoires pour les Régions, Départements et Métropoles et EPCI de plus de 150 000 habitants, et organisées sur la base du volontariat pour les autres collectivités et groupements. Territorialiser le modèle de la Convention citoyenne pour le climat au niveau des Régions, Départements, Métropoles, et EPCI de plus de 150 000 habitants serait une mesure utile au réenchantement citoyen. Pour s'assurer que ce nouveau lieu de démocratie participative soit inclusif, il sera nécessaire de prévoir une enveloppe budgétaire dédiée permettant de défrayer les citoyens tirés au sort, ainsi qu'un crédit d'heures citoyen ou des autorisations d'absence à faire valoir auprès des employeurs.

La loi pourrait également, à partir des expériences réussies de certaines collectivités, rendre obligatoire la méthode du budget participatif pour une part des projets d'investissement des plus grandes collectivités. Cette démarche, à la fois pédagogique et responsabilisante, est un bon levier pour crédibiliser la démocratie participative et diffuser au sein des collectivités cette nouvelle culture de la participation.

D'autres mesures de renforcement de la démocratie et de la participation citoyenne peuvent être proposées : assouplissement des conditions des référendums locaux d'initiative partagée, droit de pétition avec inscription du point à l'ordre du jour de l'assemblée, droit d'amendement citoyen à examiner par les conseils élus ou encore, intégration systématique de l'expertise d'usage dans la conception des grands projets d'aménagement et d'équipement.

**6/ Démocratie locale** : Renforcer la démocratie locale par la généralisation à toutes les grandes collectivités des audits citoyens, des conventions citoyennes tirées au sort, des budgets participatifs et de toutes les mesures permettant une participation plus effective des citoyens à la vie publique locale en cours de mandat

## **II/ Désenchevêtrer les compétences de l'Etat et des collectivités pour renforcer l'efficacité et la responsabilité au sein du système public local**

Notre système d'action publique locale est trop complexe, nuisant à la lisibilité pour l'utilisateur final, mais aussi souvent pour les agents. Cette complexité est le fruit tant du maintien du côté de l'Etat déconcentré de services sur des champs pourtant largement transférés, que d'une sédimentation continue de dispositifs sans architecture d'ensemble claire. Pour l'AATF, il s'agit là du véritable *mille-feuilles territorial*. Nous ne pouvons nous satisfaire de cet émiettement et de ces doublons. Notre pays gagnera à achever le travail de transferts, en donnant à l'acteur chef de file le plus de moyens possibles pour exercer sa responsabilité de manière intégrée et atteindre les objectifs de la politique publique de manière efficace. En outre, la fin de la dilution des responsabilités devra permettre de répondre aux attentes fortes de nos concitoyens en termes de redevabilité des représentants et des acteurs publics.

### **Un bloc de compétences cohérent pour accélérer la transition écologique et solidaire**

Une première liste de champs susceptibles de faire l'objet de nouveaux transferts a été annoncée par le Président de la République et confirmée par la Ministre de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales : le logement, le transport, la transition écologique. Suite à la crise sanitaire, cette première liste de champs de compétences a été complétée de la cohésion sociale et de la santé.

Dans les quatre premiers domaines, les collectivités disposent déjà en grande partie des outils, de l'expertise technique et des financements. Ce renforcement de leurs responsabilités dans ces domaines doit permettre non seulement d'améliorer le quotidien des citoyens, par l'accès à coût maîtrisé à des biens et services fondamentaux, mais aussi de participer à l'effort de notre pays dans la lutte contre le dérèglement climatique et la préparation de notre pays à ses conséquences, ce en évitant le creusement des inégalités entre nos concitoyens, dans la logique de « transition écologique et solidaire » promue par le Gouvernement.

Les politiques du logement et de l'habitat sont des compétences particulièrement éclatées et de fait trop segmentées. La loi 4D ne doit pas se limiter à de simples clarifications en la matière, mais doit reposer un nouveau cadre institutionnel qui permettra d'accélérer la dynamique de production de logement et de rénovation du parc social et privé. En respectant les objectifs législatifs et les grands équilibres régionaux décidés au sein du comité régional de l'habitat et de l'hébergement - co-présidé par l'Etat et la Région -, les Métropoles et, pour les territoires périurbains et ruraux, les Départements deviendraient autorités organisatrices de l'habitat. La responsabilité directe des aides à la pierre, pour le parc social comme privé, serait confiée dans ce cadre aux Métropoles et Départements, ainsi qu'aux EPCI volontaires. Les Départements seraient responsables de l'animation des acteurs concernés dans le cadre des plans départementaux pour l'habitat et l'hébergement (fusion du PDH et PDALHPD).

L'intégralité des services logement/habitat des DDT seraient ainsi transférée aux autorités précitées. La question du maintien au niveau régional d'une compétence logement au sein des DREAL se pose également, les Régions pouvant reprendre leur intervention dans le cadre de leur politique d'aménagement du territoire. Les compétences hébergement et droit au logement opposable ainsi que la gestion du contingent préfectoral pourraient également être transférées aux collectivités.

**7/ Habitat** : Faire des Métropoles et des Départements des autorités organisatrices de l'habitat pour leurs territoires respectifs et leur confier, ainsi qu'aux EPCI volontaires, la responsabilité directe des aides à la pierre

La propriété des infrastructures et l'organisation des transports sont déjà largement transférées aux collectivités et les lois précédentes, notamment la loi d'orientation des mobilités, ont déjà ouvert des possibilités de transfert. La loi 4D doit simplifier l'exercice d'aménagement et d'entretien en rendant possible le transfert aux Régions de la pleine compétence sur le réseau ferroviaire d'intérêt local et aux Départements de la responsabilité des 11 960 km du réseau national viare non concédé. La région Île-de-France présente de ce point de vue des spécificités justifiant le maintien de son organisation différenciée actuelle.

La desserte ferroviaire fine et les trains d'équilibre territorial, cruciaux pour la survie de nombre de nos territoires, doivent rester un point d'attention de la politique d'investissement nationale en dialogue avec les collectivités : si leur gestion est transférée à certaines Régions, l'Etat devra contractualiser le maintien de son niveau d'investissement, en complément de l'effort des collectivités. La place des collectivités dans la gouvernance des grands ports maritimes pourrait également être renforcée à la faveur de cette nouvelle loi de décentralisation.

**8/ Transports** : Confier aux Régions la pleine responsabilité sur le réseau ferroviaire d'intérêt local et les lignes d'équilibre du territoire et aux Départements la responsabilité du réseau viare national non concédé, sous condition de maintien du niveau d'investissement de l'Etat

La transition écologique requiert le concours de nombreuses compétences : production d'énergie renouvelable, transports en commun et mobilités douces, rénovation énergétique, préservation de la biodiversité, réduction des déchets, développement des circuits courts, etc. Une grande partie de ces compétences sont déjà exercées par les collectivités.

Ce nouvel acte de décentralisation pourrait être l'occasion de départir l'assistance technique en matière de transition écologique de l'exercice des polices environnementales, l'une exercée pleinement par les Régions et Départements en partenariat renforcé ou par délégation de l'ADEME, l'autre par les services déconcentrés en lien avec le nouvel office français de la biodiversité. La compétence de soutien et d'aide à la transition agricole pourrait également être transférée des DDT aux Départements qui verraient ainsi leur rôle de chefs de file du soutien au monde rural renforcé.

Les Départements, portant depuis 2005 les Fonds de Solidarité pour le Logement (FSL) et étant chef de file de la lutte contre la précarité énergétique, pourraient voir ce chef-de-filât étendu à l'accompagnement social de la transition écologique, notamment pour les ménages les plus fragiles, tandis que se déploient au niveau intercommunal les plateformes territoriales de la rénovation énergétique, qui doivent être les guichets universels en la matière.

**9/ Transition écologique** : faire des Départements les chefs de file de la transition agricole et de l'accompagnement social de la transition, et consolider le guichet unique de la rénovation au niveau intercommunal avec le déploiement des plateformes territoriale de la rénovation énergétique

Certaines évolutions pourraient simplifier l'exercice des compétences sociales pour les Départements, comme le basculement des personnels des maisons de l'enfance vers la fonction publique territoriale ou encore l'intégration dans les services départementaux des Maisons Départementales des Personnes Handicapées, tout en maintenant une participation effective des associations et en renforçant l'équité sur le territoire par un mécanisme de péréquation.

**10/ Politiques sociales :** Simplifier la gouvernance et la gestion des politiques sociales des Départements, en basculant tous les agents de protection de l'enfance vers la fonction publique territoriale et en internalisant les MDPH dans les Départements

Les Départements se sont également affirmés dans le champ de la santé publique, notamment avec leurs réseaux de protection maternelle et infantile. Ils pourraient, à partir de cette expertise, constituer des pôles publics de médecine préventive par le transfert de la compétence de santé en milieu scolaire, incluant médecins et infirmiers, des premier et second degré. Ce transfert permettrait une mutualisation de professionnels dont on constate la pénurie en bien des endroits du pays. Dans les territoires les plus carencés, ces pôles pourraient par ailleurs prévoir des permanences médicales à destination des publics les plus fragiles, étant entendu que l'AATF continue de défendre le principe de l'obligation de primo installation des médecins libéraux dans les déserts médicaux.

Au-delà de cette compétence de médecine préventive, possibilité pourrait être donnée aux collectivités volontaires de participer à la construction, à l'entretien et l'équipement des centres hospitalo-universitaires et centres hospitaliers généralistes. Comme ce fut le cas pour les collèges et les lycées à l'occasion des premières lois de décentralisation, il ne s'agirait pas pour les collectivités locales d'intervenir dans la politique publique de santé mais d'en faciliter l'environnement.

**11/ Santé publique :** Consolider, au sein des Départements, un pôle public de médecine préventive par le transfert de la compétence santé en milieu scolaire

Mettre en œuvre l'obligation de primo installation des médecins libéraux dans les déserts médicaux et, en cas de carence, permettre aux services départementaux de médecine préventive d'intervenir auprès des publics fragiles.

Permettre aux collectivités volontaires de participer à la politique d'investissement et d'équipement des CHU et centres hospitaliers

### **Elargir le débat à d'autres compétences enchevêtrées**

Au-delà de ces nouveaux transferts annoncés par le Président de la République, la circulaire du Premier Ministre du 12 juin 2019 relative à la nouvelle organisation territoriale de l'Etat rappelait l'objectif premier de désenchevêtrement des compétences. Quelques clarifications ont déjà été entamées, en premier lieu dans le domaine du développement économique : l'accompagnement des entreprises et la politique des pôles de compétitivité sont désormais de la pleine responsabilité des collectivités. Cet abandon de compétence a fait l'objet d'un recalibrage des services économiques de l'Etat en région. La loi 4D doit permettre de passer un nouveau cap de décentralisation en la matière, en transférant ces services et en prévoyant la régionalisation de la tutelle des réseaux consulaires.

Par ailleurs, parmi nos 20 mesures pour soutenir et accompagner le redémarrage de l'économie, plusieurs pourraient être intégrées dans le projet de loi 4D, comme la facilitation de l'entrée au capital des sociétés commerciales pour les EPCI, la séparation des taux de la taxe foncière entre les entreprises et les ménages, la possibilité d'exonération de redevances d'occupation du domaine public pour les commerçants et artisans, la création de quasi-zones franches, l'élargissement de la TASCOM aux drives des grands distributeurs ou encore l'assujettissement des collectivités à la TVA.



**12/ Développement économique** : Renforcer le rôle de chef de file des régions en leur transférant les services économiques régionaux de l'Etat et en leur confiant la tutelle des réseaux consulaires.

Pour favoriser la relance, renforcer les marges d'action des collectivités en matière économique avec, par exemple, la création d'un taux autonome de taxe foncière entreprises et la possibilité pour les EPCI de rentrer au capital des entreprises

Dans le champ de l'enseignement, le vrai désenchevêtrement consisterait à transférer les gestionnaires des établissements publics locaux d'enseignement aux Régions et Départements, déjà propriétaires des biens, responsables de la restauration et de l'hébergement et employeurs des personnels techniciens, ouvriers et de service. Ce transfert mettrait fin à la double autorité qui pèsent sur ces milliers d'agents territoriaux et établirait une répartition plus claire des compétences entre les collectivités et l'éducation nationale.

**13/ Education** : opérer le transfert des gestionnaires des lycées et collèges aux Régions et Départements

Enfin, l'AATF considère qu'il est préférable, dans la répartition des compétences entre l'Etat et les collectivités, de voter de **véritables transferts, accompagnés des ressources nécessaires**, plutôt que de procéder à des délégations qui, dans un contexte de réduction des moyens humains des services déconcentrés de l'Etat, sont en général irréversibles.

### **III/ Un nécessaire travail de redéfinition du rôle de l'Etat sur le territoire**

Ces nouveaux transferts, visant une responsabilisation plus forte des collectivités et de leurs groupements, doivent être accompagnés d'une réflexion sur les prérogatives et le rôle de l'Etat sur le territoire. Désenchevêtrer ne doit pas conduire à affaiblir le système d'action publique locale, mais doit au contraire permettre une affectation des moyens sur les priorités clarifiées de chacun et ainsi un meilleur équilibre dans la relation partenariale qui se noue entre l'Etat, les collectivités et les autres acteurs du territoire pour faire vivre le service public local. L'AATF en appelle à une clarification des priorités des services déconcentrés et opérateurs de l'Etat. Il s'agit là d'un enjeu de cohérence de l'action publique dans son ensemble mais aussi de sens pour les agents de l'Etat qui ont parfois pu souffrir des vagues de décentralisation.

#### **Réinvestir dans les fonctions régaliennes**

Au-delà des fonctions fondamentales de l'Etat, comme la défense nationale, la représentation internationale du pays, la politique fiscale ou la justice, la recomposition des pouvoirs locaux à la faveur des lois de décentralisation rend nécessaire un effort de redéfinition du rôle de l'Etat sur le territoire.

La crise sanitaire l'a montré : les français attendent de l'Etat qu'il soit pleinement présent et réactif en période de crise, pour coordonner la réponse publique, réagir aux catastrophes et protéger les populations, mais aussi maintenir l'ordre public, assurer la sécurité, prévenir les risques. Les Préfets

ne doivent plus se retrouver entravés comme cela a pu être le cas pendant la crise : ils doivent à la fois bénéficier de marges d'action par rapport aux orientations de l'administration centrale, et d'une responsabilité claire vis-à-vis de l'ensemble des administrations déconcentrées, celle de la santé au premier chef.

Les différentes missions « régaliennes » des services déconcentrés de l'Etat doivent être préservées et pour certaines renforcées. C'est pourquoi, si le rôle et la gouvernance des ARS doivent être repensés et un certain nombre de compétences des DREAL et DDT utilement transférées aux collectivités, l'exercice par l'Etat de leurs missions d'organisation, de prévention, de contrôle demeure essentiel.

L'Etat doit être aussi le garant de l'indivisibilité de la République, notamment par le contrôle du respect, par les citoyens, les entreprises et les collectivités, des normes édictées nationalement et donc de l'unicité du droit et de l'égalité devant le droit sur l'ensemble du territoire. L'Etat doit ainsi assurer dans de bonnes conditions le contrôle de légalité et le contrôle budgétaire des collectivités. Or le rapport annuel 2016 de la Cour des Comptes faisait état pour ces services d'une organisation encore perfectible et d'effectifs en forte baisse avec pour conséquence un contrôle parfois lacunaire. Le transfert de responsabilités plus importantes aux collectivités requiert une organisation de l'Etat assurant leur redevabilité, par des contrôles efficaces d'actes de plus en plus complexes. L'attention devrait par ailleurs être portée prioritairement sur le contrôle a posteriori, avec notamment un renforcement du réseau des chambres régionales de comptes.

**14/ Etat régalien** : réaffirmer le rôle de coordinateur du Préfet sur toutes les administrations déconcentrées et renforcer les services de l'Etat déconcentré dédiés aux contrôles de légalité et budgétaire, au respect des législations, à la prévention des risques de toutes natures et à la gestion des crises. A l'inverse, transférer aux collectivités locales les services déconcentrés non régaliens.

Limitier le poids des normes nationales sur le couple collectivités – Etat local : « le national trace le cap, le local adapte » notamment au moyen de la reconnaissance du pouvoir normatif des collectivités locales

### **Un Etat chef de file d'« écosystèmes publics » et facilitateur de projets**

Un mouvement de recomposition des structures territoriales de l'Etat a été lancé depuis le début du quinquennat (ANCT, service public de l'insertion, etc.), mouvement transformant les rôles et postures vis-à-vis de son environnement institutionnel.

Au-delà des fonctions « régaliennes » dont l'Etat doit conserver le monopole, certaines de ses grandes politiques nationales territorialisées bénéficient du concours des collectivités et d'autres acteurs comme les hôpitaux et leurs groupements, de telle manière qu'est aujourd'hui utilisée la notion englobante de « *service public de* » l'éducation, de l'emploi, de la santé, etc. L'Etat est ici chef de file d'une politique publique à laquelle les collectivités contribuent à leur niveau de diverses manières. Pour ces politiques publiques, le désenchevêtrement n'est pas envisageable et l'effort collectif doit donc porter sur la gouvernance, souvent contractuelle, de ces écosystèmes faisant également intervenir des acteurs privés.

L'Etat est également garant de la présence du service public, de son maillage et de son accessibilité. La circulaire du 12 juin 2019 relative à la mise en œuvre de la réforme de l'organisation territoriale de l'Etat (dite « OTE ») prévoit la création de comités régionaux des transformations des services publics dont l'objectif premier est d'assurer une stratégie globale cohérente des réorganisations, relocalisations ou fermetures de services. La dénomination de ce comité appelle non seulement une concertation avec les élus locaux, mais bien un copilotage : l'Education Nationale ne peut penser

sa cartographie sans la maîtrise d'ouvrage des collectivités et il en va de même pour de nombreux services, avec les pistes de mutualisation d'accueil du futur réseau « France Service ».

Le gouvernement souhaite renforcer le rôle de facilitateur des projets des collectivités, avec l'intervention de l'ANCT en lien avec les autres grandes agences (ANAH, ANRU, ADEME,...), les préfetures et sous-préfetures. Il sera nécessaire que la priorisation de l'appui de l'ANCT fasse l'objet d'une concertation avec les collectivités dans le cadre des comités locaux de cohésion des territoires qui se mettent en place, en prenant en compte l'appui déjà déployé par les Régions et les Départements ainsi que le niveau d'expertise dont disposent les intercommunalités du territoire. La complémentarité et la recherche d'effet levier doivent ici primer. Dans ce nouveau contexte, le rôle du CEREMA pourrait également être clarifié.

**15/ Gouvernance partagée** : prévoir la co-présidence Etat/Région des comités de transformation des services publics ainsi que l'étude de la complémentarité du programme d'action de l'ANCT avec les interventions des collectivités

### **Pour une République contractuelle équilibrée sur le territoire**

Dès les premières lois de décentralisation, une nouvelle relation a dû s'inventer entre l'Etat et les collectivités et l'outil contractuel s'est ainsi développé au fil des années. Malgré les bénéfices importants de cette méthode, la contractualisation, comme d'autres modes d'organisation des interventions conjointes de l'Etat et des collectivités (GIP, conférences, etc.), fait l'objet des critiques de part et d'autre : baisse des moyens de droit commun, risque de saupoudrage, rigidité face aux évolutions socio-économiques, effets d'aubaine, crainte de transferts de charges masqués, etc. En outre, la contractualisation est devenue synonyme pour les collectivités de la poursuite de la contrainte budgétaire par l'encadrement de la progression des dépenses de fonctionnement.

La clarification des champs de compétences appelant le maintien, voire le renforcement, de mécanismes de coopération, il est nécessaire de donner une nouvelle crédibilité à la logique contractuelle. Les contrats doivent en premier lieu faire l'objet de financements pluriannuels sûrs et d'engagements précis quant aux moyens d'ingénierie dédiés. Les nouvelles générations de contrats doivent également prévoir une certaine souplesse (fongibilité des crédits, clauses de revoyure), des critères de péréquation, et assumer la priorisation. Les Contrats de Plan Etat-Région ont de ce point de vue souvent été des causes de frustration. Enfin, les parties doivent prévoir dans les contrats des capacités d'évaluation et de capitalisation des bonnes pratiques. Les conditions de cette crédibilité contractuelle doivent s'appliquer aux nouveaux contrats de relance et de transition écologique proposés par l'Etat.

Enfin, si l'AATF partage l'objectif d'amélioration de la performance des politiques locales, la contractualisation, notamment sur des compétences décentralisées, ne saurait avoir pour effet d'installer une relation de tutelle sur les collectivités. Les collectivités ne sont pas des opérateurs de l'Etat : elles s'administrent librement par des conseils élus, co-financent les actions et projets au moyen de leurs ressources et attendent de l'Etat une mobilisation de ses propres ressources et leviers d'action pour faire réussir le projet de territoire.

**16/ Contractualisation** : Changer la culture contractuelle de l'Etat, qui a trop à tendance à appréhender les collectivités locales comme des sous-traitants

Donner, à la faveur du déploiement des contrats de relance et de transition écologique, une nouvelle crédibilité, financière et méthodologique, à l'outil contractuel



MINISTÈRE DE LA TRANSFORMATION  
ET DE LA FONCTION PUBLIQUES

Madame la Ministre  
Madame Amélie DE MONTCHALIN  
Hôtel de Rothelin-Charolais  
101, rue de Grenelle  
75700 PARIS

**Contact :**

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

Le 23 février 2021

Madame la Ministre,

La réforme de la Haute Fonction Publique vient de franchir une étape capitale à la suite des annonces du Président de la République en matière d'égalité des chances. Nous savons la part que vous avez prise dans la préparation de ces mesures et saluons votre engagement ainsi que la collaboration de qualité que nous entretenons depuis plusieurs mois.

L'Association des Administrateurs Territoriaux de France (AATF), réseau professionnel et laboratoire d'idées des hauts fonctionnaires territoriaux, est pleinement engagée dans le combat pour l'égalité des chances. La création de 1000 places supplémentaires dans les classes Talents, le doublement de la prime de diversité correspondent à des propositions que nous avons élaborées collectivement avec l'Association des Anciens Elèves de l'École Nationale d'Administration (AAEENA) et l'Association des Directeurs d'Hôpital (ADH). Des mesures complémentaires comme la possibilité d'un redoublement ; le caractère diplômant des classes Talents, les exigences de nominations équilibrées à l'entrée des classes Talents seraient fort utiles. Enfin, parce que l'accompagnement humain est aussi important que les avancées juridiques et financières, nous signerons avec vous une convention qui nous permettra de mentorer nos concitoyens engagés dans les classes Talents. La force de notre réseau de proximité, qui maille finement le pays, nous permettra aussi d'aller valoriser les concours de la Haute Fonction Publique dans les lycées et les universités. Egalité des chances et attractivité sont intimement liées. L'action publique doit à nouveau attirer les meilleurs et puiser dans la diversité de notre pays.

Fût-elle essentielle, la promotion de l'égalité des chances n'épuise pas la question de la réforme de la Haute Fonction Publique.

Depuis 2015, nous travaillons avec tous les gouvernements successifs pour que, s'agissant de la formation comme du déroulement de carrière de ses membres, la haute fonction publique se transforme puissamment. Cette réforme, dont le pays a besoin, est aujourd'hui à portée de main. Nous vous adressons, dans le document joint, nos propositions susceptibles de nourrir les mesures que vous déciderez et auxquelles nous vous encourageons à donner une ampleur et une force inédites.

Nous tenant à votre disposition pour tout échange que vous jugerez utile, nous vous prions de croire, Madame la Ministre, en l'assurance de notre distinguée considération.

Fabien TASTET

Président de l'Association des  
Administrateurs Territoriaux de France



## PROPOSITIONS DE REFORME DE LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE

1/ L'ouverture de la haute administration d'Etat à des profils de compétences diversifiés et des cultures professionnelles différentes est un enjeu identifié de longue date et dont l'acuité a été renforcée par la crise Covid. En d'autres termes, l'Etat a besoin d'être moins monolithique s'agissant de ses ressources humaines pour être plus réactif et mieux connecté à la société.

L'AATF propose plusieurs mesures :

- La mise en place d'un plancher de représentation pour les A+ territoriaux pour les recrutements dans les grands corps, les postes de direction à l'Etat et les viviers qui permettent d'y accéder. Cette proposition de « quotas de hauts fonctionnaires de terrain » que nous avons formulée dans notre plateforme commune AATF/AEENA/ADH et que porte de longue date l'AATF permettrait notamment d'apporter une réponse à la fracture Paris - province / Etat - territoires.

Ces quotas constituent une solution lisible et rapide. D'ailleurs, le principe des quotas ne saurait être rejeté en tant que tel par le législateur, ce dernier le pratiquant notamment à travers le dispositif des nominations équilibrées pour le genre (loi Sauvadet) qu'il vient de renforcer à l'occasion de la loi de transformation de la fonction publique. L'annonce d'un concours spécial réservant des places au sein des grandes écoles à un type de candidats s'inspire de la même philosophie.

De la même façon qu'il est impossible de nommer aujourd'hui moins de 40% de femmes sur les postes à responsabilité dans le champ public couvert par la loi Sauvadet, les pouvoirs publics, s'agissant des postes de Directeur d'Administration Centrale (DAC) et l'intégration aux grands corps, ne pourraient procéder à moins de 25% de désignations de fonctionnaires issus des versants territoriaux et hospitaliers de la fonction publique. Il ne s'agit pas de verser dans la caricature et de prétendre qu'aucun haut fonctionnaire d'Etat ne connaît les réalités de terrain. Cependant, la systématisation d'un recours aux deux autres versants apporte des garanties quant à la maîtrise de l'exercice opérationnel du service public. Elle correspond à une tendance de fond de l'opinion publique.

En effet, dans notre baromètre AATF-IPSOS d'octobre dernier, les Français souhaitent à 84% que les postes à responsabilité dans les ministères et les cabinets ministériels soient réservés à des fonctionnaires qui ont une expérience de terrain. Ils sont 57% à avoir une mauvaise opinion des fonctionnaires d'Etat, chiffre qui contraste fortement avec la bonne image des fonctionnaires territoriaux (66% des Français en ont une bonne image).

En ce qui concerne les viviers, l'application d'un plancher de représentation pourrait être combinée à des garanties de diversité et collégialité du comité de sélection.

La présence d'auditeurs citoyens dans ces comités de sélection pourrait être expérimentée.

S'agissant des grands corps, le plancher de représentation pourrait être adapté selon la réforme dont ils feraient l'objet. Si le gouvernement décidait ainsi de supprimer l'accès en pied de corps et d'opérer des recrutements après plusieurs années d'exercice professionnel, la sélection pourrait alors s'opérer par examen professionnel ouvert à tous les A+ sans distinction de versant d'origine et avec un seuil minimum de lauréats issus des versants FPH et FPT.

S'agissant enfin des emplois de direction à l'Etat, la visibilité des vacances de postes doit être garantie afin de permettre la vérification des règles de plancher de représentation.

- La création d'espaces de partage d'une culture commune. Par un rapprochement des écoles de formation initiale et surtout la création de temps communs de formation continue, la réforme de la haute fonction publique peut favoriser les coopérations des 3 secteurs de l'action publique (la crise Covid a montré les limites actuelles de la coordination Etat, collectivités locales, hôpital) et rendre possible l'acculturation des hauts fonctionnaires d'Etat aux réalités du service public opérationnel, au contact des hauts fonctionnaires des 2 autres versants.

La proposition de l'AATF vise ainsi à maintenir des écoles différentes pour la formation initiale (afin de respecter la spécificité des métiers), à conserver l'ENA, l'INET et l'EHESP (pour ne pas constituer un moule unique) mais à les faire davantage travailler ensemble par des cycles communs renforcés. Surtout l'AATF considère que la formation continue doit être un lieu de brassage majeur ce qui serait rendu possible par la création d'une sorte d'école de guerre. Elle ne serait pas une école supplémentaire mais l'émanation des écoles de formation initiale qui s'organiseraient pour proposer un cycle commun de formation continue inter-versants.

- Enfin, la création d'une catégorie A+ serait l'instrument statutaire qui permettrait de nourrir une culture commune de la haute fonction publique.

2/ Pour parvenir à ce que l'Etat s'ouvre davantage, il faut aussi lever les freins qui limitent aujourd'hui les mobilités entre les 3 versants de la fonction publique et rendent fictif le principe de parité entre ces 3 versants.

L'AATF fait des propositions en ce sens qui ont pour trait commun de ne jamais remettre en cause les pouvoirs de l'employeur local et la possibilité pour les élus de choisir leurs collaborateurs ni d'imposer des dépenses supplémentaires au secteur public local.

- La transposition dans le secteur public local des postes de directeur de projets et experts de haut niveau. La possibilité de créer ces postes dans la FPT, favorisant les mobilités et surtout les retours de mobilités, est une mesure simple (un décret en application de l'article 6-1 de la loi 84-53 du 26 janvier 1984 suffit et il est probable que la DGCL ait déjà une version toute prête et respectueuse des prérogatives des exécutifs locaux à qui seule revient la décision de mettre en place, dans leurs collectivités, ces postes rendus possibles par décret). Seul le versant territorial ne bénéficie pas de ces postes prévus par la loi Sauvadet alors que L'Etat comptait par exemple, en 2020 (arrêtés fixant les plafonds 2020) 111 postes pour le périmètre des services du Premier Ministre, de la justice, des affaires sociales, de la transition écologique, de l'agriculture, de la Cour des comptes, de la défense et de la culture !

Outre le fait que ces postes, constituant une nouvelle catégorie de postes à responsabilité entre les emplois fonctionnels et les emplois de direction, permettront dans de bonnes conditions de gérer l'accueil et le retour de mobilités interfonctions publiques, ils présentent d'autres avantages significatifs. Ils augmentent le nombre possible de parcours ascensionnels au sein de la collectivité, par exemple pour traiter la question de l'égalité professionnelle homme femme. Ils offrent aussi des solutions supplémentaires pour gérer les mouvements consécutifs aux élections locales.

- La mise en place d'une régulation nationale des carrières des A+ territoriaux dont le parcours est tourné vers la mobilité interfonctions publiques (environ 25% des administrateurs territoriaux). Prenons l'exemple concret d'un administrateur territorial, DGA de commune, parti exercer pendant 7 ans en administration centrale puis en cabinet ministériel. Pendant ce détachement, il doit régler un différentiel de cotisation à son employeur local. Au terme de son détachement, il ne peut réintégrer son poste de DGA, entre-temps pourvu, dans un contexte où, par ailleurs, l'exécutif qui l'avait recruté a pu changer.

La fonction de directeur de projet n'ayant pas été étendue à la FPT, il sera positionné sur un poste de type chargé de mission avec une perte d'environ 50% de rémunération par rapport à son poste précédent dans la collectivité. La collectivité peinera à identifier les missions qui pourraient lui être confiées et pourra se trouver embarrassée du retour d'un cadre qu'elle n'a pas désiré et qu'elle doit exclusivement financer. La situation est alors perdante pour toutes les parties.

Une structure de régulation nationale, qui pourrait s'inspirer du centre national de gestion (CNG) existant dans la FPH, peut lever ces blocages en ce qu'elle permet une gestion plus harmonieuse des transitions professionnelles. Chaque année, elle pourrait ouvrir plusieurs postes pour recruter directement des A+ territoriaux dont la carrière est tournée vers les mobilités inter versants de la fonction publique. Ainsi, il n'y aurait pas de bascule systématique des A+ territoriaux vers cette structure de régulation nationale, ce qui serait à juste titre mal ressenti par les employeurs locaux, mais un choix effectué par certains hauts fonctionnaires territoriaux qui actionneraient un droit d'option irréversible. Ainsi, ces profils tournés vers la mobilité bénéficieraient d'une régulation nationale de leur carrière. Après un passage à l'Etat, ils reviendraient dans cette structure, leur employeur direct, qui pourrait, dans cette période transitoire, les affecter sur une mission d'intérêt général (auprès du Premier Ministre, au sein de l'ANCT, auprès de collectivités en mode inspection territoriale).

Ces profils repartiraient ensuite en collectivité, sous forme de détachement ou disponibilité c'est à dire dans des conditions qui supposent qu'ils ont été choisis par les élus locaux. Il ne serait pas nécessaire de créer une structure supplémentaire pour assurer cette régulation nationale. Le CNFPT, la coordination des employeurs locaux pourraient tout à fait assumer ces missions s'ils le souhaitent mais ils seraient tout à fait légitimes à considérer que, s'agissant de choix individuels opérés par des hauts fonctionnaires (droit d'option), une organisation collective du dispositif par le secteur public local n'est pas nécessaire. Il est également possible de s'appuyer sur une extension du CNG de la FPH.

On pourrait aussi recourir à une inspection existante dont l'économie générale serait réorientée pour devenir un lieu de brassage des 3 versants et dont les missions seraient consacrées à l'accompagnement de projets complexes associant Etat, collectivités locales et hôpitaux. Nous tenons pour fondamentale cette idée que les périodes intercalaires doivent être mieux régulées pour les hauts fonctionnaires et en même temps mieux exploitées au service de l'intérêt général.

- Sans totale parité des 3 versants, la réforme de la haute fonction publique perdra en efficacité (le décloisonnement restera freiné) et en légitimité (la réforme sera Etat -centrée, oubliant qu'il existe deux autres versants de la haute fonction publique). La recherche d'une parité absolue, marque de respect vis à vis du monde territorial, passe par la correction de correspondances statutaires inadaptées entre les 3 versants. Ainsi il convient d'achever le travail d'établissement de règles paritaires entre les emplois de direction à l'Etat et de direction générale en collectivités locales en matière de grille indiciaire des emplois fonctionnels, de nbi et du Rifseep. De même, les règles de détachement et de disponibilité, notamment en termes de prise en charge des cotisations, doivent être harmonisées.

## ANNEXES

Schéma des propositions

Projet de décret expert de haut niveau / directeur de projet

Mesures statutaires relatives à la parité des 3 versants



## Parité des versants de la haute fonction publique

### NBI ET GRILLE INDICIAIRE

#### Proposition de cotation des emplois de direction de la FPT :

##### **Groupe I**

DGS de la Région Ile-de-France

##### **Groupe II**

DGS des villes de plus de 400.000 habitants (ainsi que les intercommunalités et établissements assimilés).

DGS des départements de plus de 900.000 habitants

DGS des régions de plus de 2.000.000 habitants

DGA de la Région Ile-de-France

##### **Groupe III**

DGS des villes de 150.000 à 400.000 habitants (ainsi que les intercommunalités et établissements assimilés)

DGS des départements jusqu'à 900.000 habitants

DGS des régions jusqu'à 2.000.000 habitants

DGA des villes de plus de 400.000 habitants (ainsi que les intercommunalités et établissements assimilés).

DGA des départements de plus de 900.000 habitants

DGA des régions de plus de 2.000.000 habitants

##### **Groupe IV**

DGS des villes de 80.000 à 150.000 habitants (ainsi que les intercommunalités et établissements assimilés)

DGA des villes de 150.000 à 400.000 habitants (ainsi que les intercommunalités et établissements assimilés)

DGA des départements de 400.000 à 900.000 habitants

DGA des régions jusqu'à 2.000.000 habitants

##### **Groupe V**

DGS des villes de 40.000 à 80.000 habitants (ainsi que les intercommunalités et établissements assimilés)

DGA des villes de 80.000 à 150.000 habitants (ainsi que les intercommunalités et établissements assimilés)

DGA des départements jusqu'à 400.000 habitants

##### **Groupe VI**

DGA des villes de 40.000 à 80.000 habitants (ainsi que les intercommunalités et établissements assimilés)



**Proposition de nouvelle grille indiciaire des emplois fonctionnels des collectivités en fonction de cette nouvelle cotation :**

*Echelonnement indiciaire des emplois fonctionnels des collectivités territoriales*

Emplois fonctionnels des collectivités territoriales	Échelons (indice brut)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Groupe I	HEB	HEBbis	HEC	HED	HEE				
Groupe II	HEA	HEB	HEBbis	HEC	HED				
Groupe III	966	1015	HEA	HEB	HEBbis	HEC			
Groupe IV	901	966	1015	HEA	HEB	HEBbis			
Groupe V	801	852	901	966	1015	HEA	HEB		
Groupe VI	745	790	840	890	940	985	HEA		

Les durées passées dans chaque échelon pourraient être allongées de 3 à 9 mois pour compenser partiellement la suppression d'un ou plusieurs échelons (notamment pour certains emplois du groupe II et tous les emplois des groupes III à VI). L'idée reste néanmoins que les durées nécessaires pour passer à l'échelon supérieur soient comparables voire identiques aux durées des emplois de direction des administrations territoriales de l'Etat.

**Proposition de nouvel échelonnement de la NBI (proposition) des emplois fonctionnels des collectivités territoriales en fonction de cette nouvelle cotation :**

*NBI des directeurs généraux adjoints des services*

Emplois fonctionnels des collectivités territoriales	NBI (points)
Groupe II	100
Groupe III	80
Groupe IV	70
Groupe V	60
Groupe VI	40

*NBI des directeurs généraux des services*

Emplois fonctionnels des collectivités territoriales	NBI (points)
Groupe I	120
Groupe II	100
Groupe III	80
Groupe IV	70
Groupe V	60

**Emplois d'expert de haut niveau et de directeur de projet  
des collectivités territoriales et de leurs établissements publics**

**Prévu par l'article 6-1 de la Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la  
fonction publique territoriale :**

**Article 6-1**

Modifié par [LOI n°2012-247 du 32 mars 2012 - art. 110](#)

Des décrets en Conseil d'Etat fixent les conditions de nomination et d'avancement dans certains emplois comportant des responsabilités d'encadrement, de direction de services, de conseil ou d'expertise, ou de conduite de projet. Ils fixent également le nombre maximal d'emplois de cette nature que chaque collectivité territoriale ou établissement public peut créer, en fonction de son importance démographique.

La décision de l'organe délibérant de la collectivité territoriale ou de l'établissement public créant un emploi mentionné au premier alinéa précise la nature de celui-ci et la durée des fonctions.

Ces emplois sont pourvus par la voie du détachement dans les conditions définies à la section 2 du chapitre V. Toutefois et par dérogation à l'article 67, à l'expiration du détachement, le fonctionnaire qui, avant sa nomination dans un de ces emplois, relevait de la même collectivité territoriale ou du même établissement public est réaffecté dans un emploi correspondant à son grade dans cette collectivité ou cet établissement.

**Lien vers la grille indiciaire des experts de haut niveau et aux directeurs de projets des administrations de  
l'Etat et de ses établissements publics :**

[https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=1C593CAA8D4C5AFF6E61EE5B09D85267.tpdila07v\\_2?idArticle=LEGIARTI000034034368&cidTexte=LEGITEXT000019373379&dateTexte=20170512](https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=1C593CAA8D4C5AFF6E61EE5B09D85267.tpdila07v_2?idArticle=LEGIARTI000034034368&cidTexte=LEGITEXT000019373379&dateTexte=20170512)

**Proposition de transcription du**

**Décret n° 2008-382 du 21 avril 2008 relatif aux emplois d'expert de haut niveau et de directeur de projet  
des administrations de l'Etat et de ses établissements publics**

**Décret n° xxx  
relatif aux emplois d'expert de haut niveau et de directeur de projet des collectivités territoriales**

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre de l'action et des comptes publics,

Vu la [loi n° 83-634 du 13 juillet 1983](#) modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires, ensemble la [loi n° 84-16 du 11 janvier 1984](#) modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat ;

Vu la [loi n° 84-53 du 26 janvier 1984](#) modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale ;

Vu le [décret n° 64-260 du 14 mars 1964](#) modifié portant statut des sous-préfets, notamment son article 4 ;

Vu le [décret n° 87-1097 du 30 décembre 1987](#) modifié portant statut particulier du cadre d'emplois des administrateurs territoriaux ;

Vu le [décret n° 2008-15 du 4 janvier 2008](#) relatif à la mobilité et au détachement des fonctionnaires recrutés par la voie de l'Ecole nationale d'administration ;

Vu l'avis du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale en date du **xxxx** ;

Le Conseil d'Etat (section des finances) entendu,

Décète :

- **Chapitre Ier Dispositions générales**

Article 1

Peuvent être créés, dans les collectivités territoriales et leurs établissements publics des emplois d'expert de haut niveau et de directeur de projet.

Article 2

Les experts de haut niveau assurent des missions de conseil, d'audit ou de médiation qui requièrent une expérience diversifiée et une grande capacité d'analyse et de proposition. Ils peuvent se voir confier l'analyse d'organisations ou de méthodes de management. Ils peuvent également proposer des mesures d'adaptation et accompagner leur mise en place.

Article 3

Les directeurs de projet sont chargés d'animer la conduite de projets et de coordonner à cette fin l'action des services intéressés. Ces projets peuvent évoluer pendant la durée d'occupation des fonctions.

Article 4

Les experts de haut niveau et les directeurs de projet sont placés auprès des directeurs généraux des services, des directeurs généraux adjoints et des directeurs de collectivités de plus de 40 000 habitants et de leurs établissements publics.

Article 5

Les emplois d'expert de haut niveau et de directeur de projet sont classés en trois groupes : I, II et III, selon le niveau des responsabilités confiées au titulaire de l'emploi.

Article 6

Toute création ou vacance d'emploi d'expert de haut niveau ou de directeur de projet, constatée ou prévisible, fait l'objet d'un avis de vacance décrivant précisément la mission attachée à cet emploi, le groupe auquel il se rattache ainsi que, le cas échéant, sa durée prévue.

Article 7

La nomination à cet emploi est prononcée, pour une durée maximale de trois ans, par arrêté de l'autorité territoriale.

L'arrêté de nomination précise les fonctions, la durée d'effet de la nomination, le groupe auquel se rattache l'emploi et l'autorité ou les autorités auprès de laquelle ou desquelles l'expert de haut niveau ou le directeur de projet est placé.

Article 8

Trois mois au moins avant le terme de la durée d'effet de sa nomination, l'agent ayant ainsi été nommé peut de nouveau présenter sa candidature à cet emploi pour le cas où la mission correspondante devrait être prolongée. La décision statuant sur cette candidature intervient deux mois au plus tard avant le terme de la période susmentionnée. Cette décision prend en compte l'éventuelle modification de la mission attachée à l'emploi. La durée totale d'occupation d'un même emploi susceptible d'en résulter ne peut excéder six ans.

Article 9

I- Peuvent être nommés à l'emploi d'expert de haut niveau ou de directeur de projet les fonctionnaires appartenant à un corps civil recruté par la voie de l'Ecole nationale d'administration ou de l'Ecole

polytechnique, ou à un corps ou cadre d'emplois relevant de la catégorie A ou assimilée et dont l'indice terminal est au moins égal à la hors-échelle B, les magistrats de l'ordre judiciaire, les officiers de carrière détenant au moins le grade de colonel ou un grade équivalent de la hiérarchie militaire et les membres du corps du contrôle général des armées.

II- Pour être nommés aux emplois d'expert de haut niveau et de directeur de projet, les agents mentionnés au I doivent justifier, au moment de leur nomination, d'au moins huit années de services effectifs accomplis soit dans un ou plusieurs des corps ou cadres d'emplois mentionnés au I ou dans le corps judiciaire, soit dans les corps des officiers de carrière ou assimilés.

Les services accomplis en position de détachement dans un emploi de même niveau ou de niveau supérieur sont pris en compte pour le calcul de cette ancienneté.

Les services accomplis sur des emplois d'un niveau comparable aux emplois cités à l'alinéa précédent en application des 7° et 14° de l'article 14 du décret n° 85-986 du 16 septembre 1985 relatif au régime particulier de certaines positions des fonctionnaires de l'Etat, à la mise à disposition, à l'intégration et à la cessation définitive de fonctions sont également pris en compte au titre des durées de services mentionnées au deuxième alinéa.

III.-Par dérogation au I, les fonctionnaires appartenant à un corps ou un cadre d'emplois relevant de la catégorie A ou assimilée et dont l'indice terminal est au moins égal à l'indice brut 966 peuvent être nommés aux emplois de directeur de projet ou d'expert de haut niveau s'ils justifient d'une durée minimum de huit ans de services accomplis en position de détachement dans un ou plusieurs emplois fonctionnels culminant au moins à la hors-échelle B.

IV.-En outre, s'agissant des fonctionnaires appartenant aux corps auxquels donne accès l'Ecole nationale d'administration et des administrateurs des postes et télécommunications, ils doivent avoir satisfait à l'obligation de mobilité prévue par l'article 1er du décret du 4 janvier 2008 susvisé .

Les administrateurs territoriaux doivent avoir satisfait à l'obligation de mobilité prévue par le 2° de l'article 15 du décret du 30 décembre 1987 susvisé.

Les autres fonctionnaires qui, de par le statut qui les régit, sont astreints à une obligation de mobilité statutaire doivent l'avoir accomplie.

#### Article 10

Seules peuvent être nommées dans un emploi du groupe I et du groupe II les personnes mentionnées à l'article 9 et qui ont occupé au moins deux emplois distincts, pendant une durée minimale de deux ans chacun, parmi les emplois suivants :

1° Les emplois mentionnés à l'article 25 de la loi du 11 janvier 1984 susvisé ;

2° Les emplois occupés en position de détachement, relevant d'un statut d'emplois et dotés d'un indice brut terminal au moins égal à la hors-échelle B ;

3° Les emplois de sous-préfet de 1re catégorie ainsi que les postes territoriaux relevant d'un échelon fonctionnel ou d'une classe fonctionnelle du corps des sous-préfets ;

4° Les emplois de direction occupés dans le secteur public, en dehors des emplois mentionnés ci-dessus, ou dans le secteur privé. Ces emplois doivent être d'un niveau équivalent au moins à celui de sous-directeur d'administration centrale ou d'un emploi régi par le présent décret.

#### Article 10-1

Les agents nommés dans l'un des emplois régis par le présent décret sont placés en position de détachement.

La commission administrative paritaire du corps ou du cadre d'emplois dont relève l'agent n'est pas consultée sur la mise en position de détachement.

#### Article 11

Les emplois d'expert de haut niveau et de directeur de projet comprennent six échelons.

La durée du temps de services effectifs passé à chaque échelon pour accéder à l'échelon suivant est de dix-huit mois aux deux premiers échelons, de deux ans aux 3e et 4e échelons, et de trois ans au 5e échelon.

Peuvent seuls accéder au 5e échelon les experts de haut niveau et les directeurs de projet nommés dans un emploi du groupe II.

Peuvent seuls accéder au 6e échelon les experts de haut niveau et les directeurs de projet nommés dans un emploi du groupe I.

#### Article 12

Les personnes nommées dans un emploi d'expert de haut niveau ou de directeur de projet sont classées à l'échelon auquel elles peuvent accéder selon le groupe de l'emploi et comportant un indice immédiatement supérieur à celui détenu dans le grade d'origine ou à l'indice égal ou, à défaut, immédiatement supérieur à celui détenu dans l'emploi qu'elles occupaient au cours des six derniers mois précédant leur nomination.

Elles conservent, dans la limite de la durée des services exigée pour l'accès à l'échelon supérieur, l'ancienneté d'échelon acquise dans leur précédent grade ou emploi lorsque cette nomination ne leur procure pas un avantage supérieur à celui qui aurait résulté d'un avancement d'échelon dans leur ancien grade ou emploi.

Les personnes nommées alors qu'elles avaient atteint l'échelon le plus élevé de leur précédent grade, classe ou emploi conservent leur ancienneté d'échelon dans les mêmes conditions et limites lorsque l'augmentation de traitement consécutive à leur nomination est inférieure à celle résultant d'un avancement à ce dernier échelon.

Les agents qui ont atteint ou atteignent dans leur grade d'origine un échelon doté d'un indice supérieur à celui du groupe de l'emploi dans lequel ils sont nommés conservent, à titre personnel, l'indice détenu dans leur grade d'origine, tant qu'ils y ont intérêt.

Celles qui percevaient, depuis au moins six mois, au moment de leur nomination en qualité d'expert de haut niveau ou de directeur de projet dans un emploi du groupe III, un traitement égal ou supérieur à celui correspondant à la hors-échelle B bis bénéficient, à titre personnel et tant qu'elles y ont intérêt, du traitement afférent au 5e échelon.

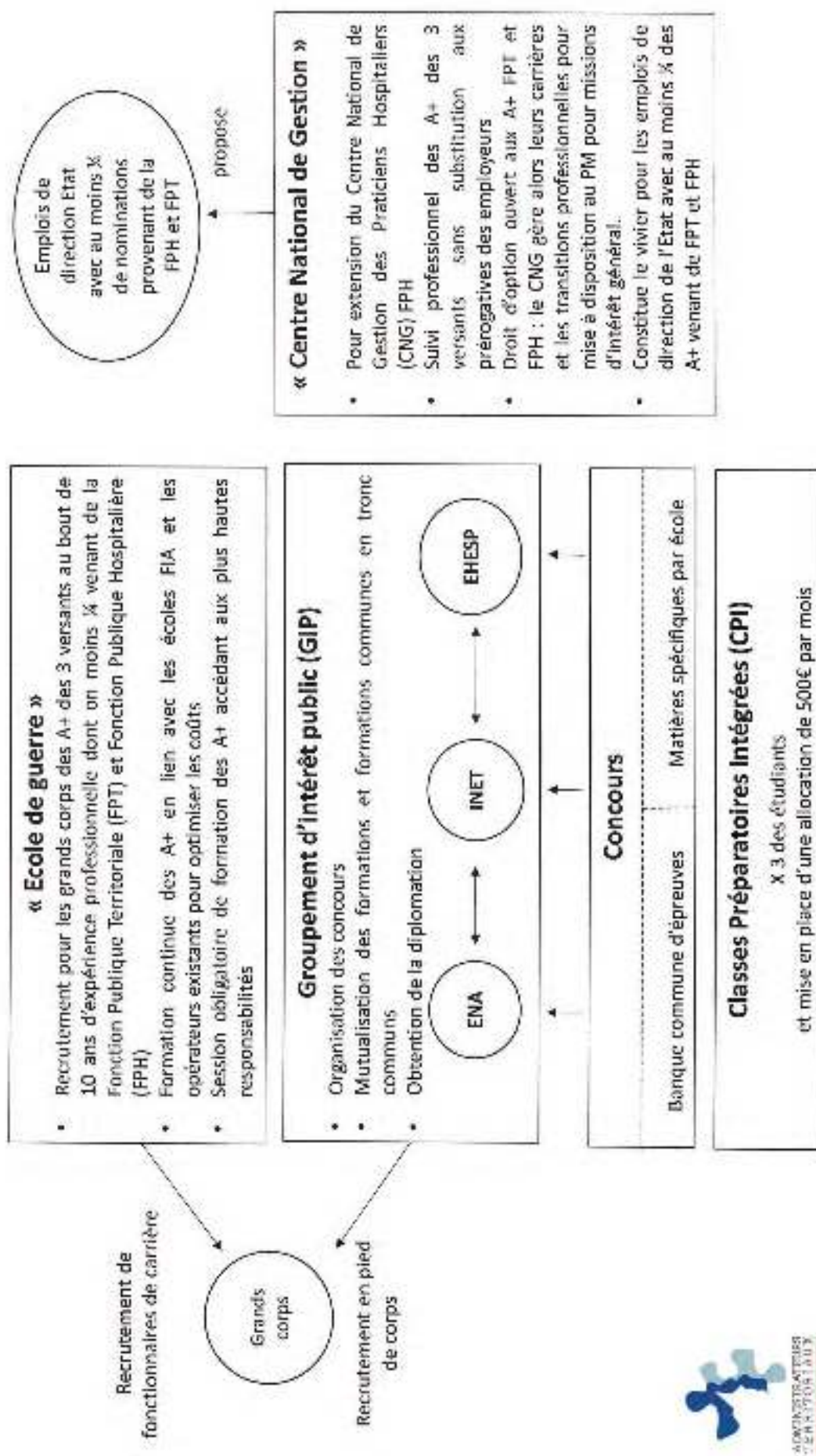
#### Article 13

La personne occupant un emploi d'expert de haut niveau ou de directeur de projet peut se voir retirer cet emploi dans l'intérêt du service.

- **Chapitre II Dispositions diverses et transitoires**

#### Article 14

Le ministre de l'Action et des Comptes publics et le secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'Action et des Comptes publics chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal officiel de la République française.





## De l'Ena à un institut du management public plus ouvert

Haute fonction publique

*Véronique Vigne-Lepage*

**La réforme de la fonction publique touche un symbole : comme il en avait évoqué l'idée en 2019, Emmanuel Macron a annoncé le 8 avril la publication prochaine d'une ordonnance visant la suppression de l'Ena. Un institut du management public, ouvert à des publics plus diversifiés et ouvrant sur un corps unique d'administration de l'Etat, sera créé en remplacement.**

© 2021 La Gazette des communes (site web). Tous droits réservés. Le présent document est protégé par les lois et conventions internationales sur le droit d'auteur et son utilisation est régie par ces lois et conventions.

**L'**épée de Damoclès qui pesait sur l'Ena s'est finalement abattue sur elle le 8 avril : Emmanuel

Macron a confirmé la suppression de cette école - dont il est issu -, idée qu'il avait évoquée dès après la crise des gilets jaunes.

Il a entériné cette annonce devant tous les directeurs d'administrations centrales, préfets, ambassadeurs, recteurs et autres présidents de grands corps réunis en visio-conférence pour une « convention managériale de l'Etat ». « A ce stade, précise l'Elysée, aucune autre école n'est supprimée ».

L'Ecole nationale d'administration devrait être remplacée par un « institut de management public », qui assurera aussi bien la formation initiale que continue des hauts fonctionnaires. Amélie de Montchalin, ministre de la transformation et de la fonction publiques, est chargée de préciser les modalités dans un projet d'ordonnance.

Un tronc commun de formation ENA- Inet est-il une bonne idée ?

### Ouverture du recrutement

Interrogé peu avant cette annonce officielle sur France Info, Fabien Tastet, président de l'Association des administrateurs territoriaux, s'est félicité de cette suppression de l'Ena - « plutôt rebaptisée, pointe-t-il - pour sa « portée symbolique ». Mais pour lui, « ce n'est pas l'essentiel ». Pour « une vraie puissante réforme de la fonction publique, l'enjeu, c'est comment on recrute dans les écoles ». Un point sur lequel il reconnaît à Emmanuel Macron le mérite de « bien traiter le sujet » avec les mesures pour l'égalité des chances annoncées le 11 février à l'Ira de Nantes.

Message sans doute entendu puisque la création d'une voie d'accès et de Prépas Talents pour les personnes de milieux modestes, qui font partie de ces mesures, est confirmée. L'Inet était d'ailleurs déjà en train d'en monter avec l'Ena.

« Prépas Talents » ENA-Inet : « Les matières de la territoriale seront bien présentes »

Autre enjeu : la formation en elle-même. Si les modalités pédagogiques du nouvel institut restent à préciser, ses élèves, comme ceux des autres écoles de service public (Inet, EHESP...), devraient suivre un tronc commun sur les valeurs du service public et sur de grands enjeux tels que la laïcité, la pauvreté ou l'écologie.

Des projets pédagogiques pourront aussi réunir ces élèves de différentes écoles. «A propos de l'Ena, la critique du moule unique est assez juste, estime le président de l'AATF. Il faut introduire la culture du débat, enseigner davantage qu'il y a plusieurs visions, par exemple de l'économie, et enseigner davantage le terrain ».

#### **Plus d'affectation selon le classement**

Un autre grand changement est annoncé concernant les carrières, que les conseillers du président de la République résumant ainsi : « la fin des rentes à vie ». Il n'est pas question de supprimer la Cour des comptes et autre Conseil d'Etat, mais de former des hauts fonctionnaires appartenant ensuite à un corps unique d'administration de l'Etat. Si Emmanuel Macron est attaché au maintien d'un classement de sortie comme « effet signal sur le mérite », ce classement n'aura désormais d'impact que pour la première affectation. Pour la suite de leur carrière, les fonctionnaires seront évalués et affectés à un poste « au moment où ils y seront le plus utile », assure l'Elysée.

Quand les cabinets ministériels font leur marché dans les collectivités

#### **La mobilité favorisée**

La titularisation dans un grand corps n'interviendra qu'après plusieurs années d'expérience à des fonctions managéri-

ales. De jeunes gens frais émoulus de l'école ne pourraient donc exercer de hautes fonctions dans des corps de contrôle, d'inspection ou jurisprudentiels. Ces années de mission sur le terrain pourront être exercées dans un autre versant de la fonction publique ou dans le privé. Le projet d'ordonnance devrait également faciliter la mobilité des hauts fonctionnaires, un point défendu depuis longtemps par l'AATF.





## TRANSFORMER LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE : OÙ EN SOMMES NOUS ?

16 avril 2021

### CE QUE NOUS VOULONS

- AATF précurseur en matière de réforme de la HFP (saisine du PM en 2015)
- AATF a démocratiquement fixé un cap : programmes des bureaux nationaux mandats 2014/2017/2020, conseil d'administration du 18 sept 2019, etc.
- Un objectif d'intérêt général : faire en sorte que les hauts fonctionnaires représentent mieux la société sur le plan géographique, social et du genre au nom de l'égalité des chances et de l'égalité pro femme homme
- Un objectif d'intérêt général : former les hauts fonctionnaires de sorte qu'ils soient opérationnels, éloignés de la pensée unique, non « standardisés » et qu'ils développent un autre rapport au risque
- un objectif d'intérêt général : décloisonner la haute fonction publique parce que la culture commune et les mobilités entre les 3 versants sont une réponse à une action publique trop fragmentée entre Etat, CL et hôpitaux
- Un objectif d'intérêt général : l'Etat est en souffrance et a besoin de s'ouvrir à des profils diversifiés
- Un objectif d'intérêt général : Restaurer le crédit de la haute fonction publique : assurer son attractivité, retrouver les voies de la confiance des français, effacer les logiques de rente, tisser des ponts avec les cadres du privé tout en fixant des régulations, la tourner vers l'innovation
- Un objectif pour les AT : majorer leur « marque » AT-HFT, leur permettre de déployer des carrières enrichies, garantir qu'ils bénéficient de la part du législateur d'une même considération que les autres hauts fonctionnaires s'agissant de leur statut

## LES ETAPES DÉJÀ FRANCHIES

- Il n'y a pas le Grand soir de la réforme de la haute fonction publique mais un processus d'évolution de long terme qui franchit des étapes successives
- Cela tombe bien ! L'AATF est constante et tenace dans sa mobilisation depuis 3 mandats. Merci à tous ceux qui oeuvrent et ont œuvré !
- 2015 : AATF lance le Lab'AATF / AT précurseurs en terme d'innovation dans la HFP précédant la mobilisation de l'Etat via la DITP
- 2017 « décrets administrateurs » : l'AATF obtient des avancées statutaires pour les AT et fait progresser l'homologie avec le versant Etat : récupération ancienneté, cadencement unique avancement aligné AT AC, création 10<sup>e</sup> échelon terminal 1<sup>er</sup> grade, accroissement champ des mobilités pour passage hors classe, transformation échelon spécial HC en 8<sup>e</sup> échelon, création voie nouvelle accès généralat et allègement des critères pour accès fonctionnel au généralat
- 2018 : la mobilisation AATF aboutit à la censure par le CC de l'amendement « DG contractuels »

## LES ETAPES DÉJÀ FRANCHIES

- 2019 : création de Place de L'Emploi Public favorisant l'égal accès à tous les postes de direction #brassage #décloisonnement
- 2019 : pour la 1<sup>ère</sup> fois AATF, AAEENA et ADH, les représentants des 3 versants de la haute fonction publique, prennent une initiative commune pour transformer la haute fonction publique (article JDD, propositions communes à F. Thiriez) /les AT, aussi légitimes que les collègues des 2 autres versants, prennent toute leur place au sein de la HFP #reconnaissance #AT=HFP
- 2019 loi TFP : l'AATF obtient un renforcement des règles et de la protection statutaire des AT, un début d'ouverture des postes de dac, un renforcement de l'égalité pro dans la HFP : formalisation et transparence de la procédure de recrutement sur emplois fonctionnels - encadrement déontologique et de rémunération et non cdisation des cadres du privé arrivant dans les administrations- double détachement- nominations équilibrées abaissées à,40 000- plans d'actions égalité pro

## LES ETAPES DÉJÀ FRANCHIES

- 2020 élargissement par décret des possibilités de cumul d'emplois dans le secteur public local / l'AATF entendue sur une première affirmation de la notion de groupe territorial permettant aux AT de prendre plus de responsabilités
- A fin 2020 plus de 200 AT font carrière en dehors du secteur public local, 250 sont dans notre vivier d'experts à l'international: la politique de diversification des parcours de l'AATF (viviers, ambassadeurs, annonces) produit des résultats, y compris à l'Etat (préfecturale, cabinets, Cour, DRAC, etc) où seuls les chefferies de dac restent difficilement accessibles pour AT #CarrieresEnrichies
- En 2020, 30 parutions AATF dans la presse écrite nationale et régionale + passages radio tv + presse pro : AT clairement identifiés comme les hauts fonctionnaires de la branche territoriale de la FP
- Février 2021 : plan PR pour l'égalité des chances dans l'accès à la HFP : 1000 places supplémentaires CPI, doublement prime diversité, redoublement, CPI qualifiantes. Reprise des propositions AATF AAEENA ADH, Signature convention AATF – gouvernement pour mentorat par AT
- Avril 2021 : création pour la 1<sup>ère</sup> fois en France d'un vivier de hauts potentiels et d'un cycle de formation continue portant sur les 3 versants de la HFP. 135 auditeurs dont 18 hauts fonctionnaires territoriaux. #brassage #decloisonnement #culturecommune

## NOS MOBILISATIONS DU MOMENT

- La structuration de nos interventions comme opérateurs de l'égalité des chances avec nos 3 délégués nationaux Anthony Giunta, Adrien Philippe Moniot, Vincent Guerrand
- La parité statutaire : NBI, grilles fonctionnelles, prime de responsabilité, et vigilance sur l'homologie avec le nouveau corps des administrateurs d'Etat. Perspective catégorie A+
- La concrétisation de l'ouverture de l'appareil d'Etat annoncée par le PR: dac, inspections, grands corps
- La finalisation de l'ISP comme lieu de brassage, de formation continue, et de vivier des hauts fonctionnaires des 3 versants
- La simplification des mobilités des hauts fonctionnaires territoriaux par la création d'outils adaptés
- La création de la voie professionnelle concours
- La poursuite du travail de conviction : nouveau cycle de rdv PR, PM, parlementaires, élus locaux, etc.

**Fabien Tastet** • 1er

Président chez Association Administrateurs  
Territoriaux de France /Directeur General des Ser...  
7 mois • Modifié • 🌐

Ce matin, un peu plus que d'habitude, il y avait un air de Gascogne à Matignon !

Merci au Premier Ministre **Jean Castex** pour l'entretien qu'il a bien voulu m'accorder

Nous avons en partage l'attachement à notre Gers natal et aux éternelles et amicales rivalités entre **#Vic** et **#Eauze** **#ViveLeGers** !

**Amélie de Montchalin (Bommier) Clothilde Fretin-Brunet Amaury BRANDALISE**



# Les Echos

## « Il faut donner plus de pouvoir réglementaire aux élus locaux »

Avant l'examen en séance publique par les sénateurs du projet de loi 4D, Fabien Tastet, président de l'Association des administrateurs territoriaux, plaide pour un renforcement des pouvoirs publics locaux. Il invite aussi à revoir la fiscalité locale. Il soutient la réforme de la haute fonction publique.



Fabien Tastet, président de l'Association des administrateurs territoriaux de France. (DR)

Par **Laurent Thévenin**, **Leïla de Comarmond**

Publié le 5 juil. 2021 à 9:06

***Le projet de loi 4D répond-il à vos attentes ?***

Nous restons sur notre faim. Il va dans le bon sens, mais il est timoré. Le Sénat en a d'ailleurs jugé ainsi en modifiant profondément le texte. Il faut renforcer les pouvoirs locaux, Etat local autant que collectivités territoriales. Il y a aujourd'hui une production de normes très importante qui tombe comme une pierre sur les acteurs locaux et les empêche parfois d'agir. Si on veut sortir de cette profusion normative, il faut donner plus de pouvoir réglementaire aux élus locaux. Dans son projet de loi, le gouvernement le prévoit pour quelques sujets, certes. Mais on pourrait aller plus loin, par exemple en matière d'aménagement ou d'urbanisme.

***Son texte prévoit aussi de nouvelles expérimentations...***

La loi organique d'avril dernier qui facilite l'expérimentation par les collectivités est positive. Mais le projet de loi 4D reste timide en la matière. Le pays est très clivé, très fracturé, avec des besoins très différents d'un territoire à l'autre, ce qui suppose des réponses très différenciées.

***Jusqu'où souhaitez-vous un renforcement de l'Etat local ?***

Il faut que le préfet soit le patron de tous les services déconcentrés de l'Etat. Il est prévu de mettre l'Ademe sous la responsabilité du préfet de région. Nous plaillons pour que les agences régionales de santé (ARS) passent aussi dans son giron. Mais dans le même temps, délestons le préfet de tout ce qui n'est pas son premier sujet de préoccupation et de tout ce qui est fait par d'autres. Son rôle, c'est le régalien. Il ne faut plus, par exemple, qu'il s'occupe de développement économique, qui est une compétence majeure des régions.

***L'heure est plutôt au transfert de fonctionnaires des services centraux de l'Etat en régions...***

C'est une bonne nouvelle de vouloir renforcer l'Etat local. Mais il ne faut pas mettre les moyens là où les acteurs locaux interviennent déjà. L'administration en double, cela coûte cher, cela crée de l'illisibilité et aussi de l'irresponsabilité.

***Les collectivités locales ont-elles aujourd'hui les moyens financiers nécessaires ?***

La crise a montré que le modèle économique sur lequel elles reposent est à bout de souffle. Vous ne pouvez pas leur demander de jouer un rôle d'amortisseur économique et social et de s'engager pleinement dans la relance quand leur panier de ressources est lui-même fragilisé par la crise.

Les départements et les régions n'ont aujourd'hui quasiment plus d'impôt de stock. L'essentiel de leurs ressources fiscales est lié à la conjoncture, qu'il s'agisse des droits de mutation sur les transactions immobilières, des taxes sur les assurances, de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises ou de la taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques. C'est pourquoi il faut doter les collectivités d'une fiscalité « de résistance » qui tienne bon en période de crise.

***Sous quelle forme ?***

Le sujet des impôts est souvent tabou. Mais ce n'est pas condamnable d'en inventer de nouveaux. Nous avons proposé au gouvernement de travailler sur la taxe sur les surfaces commerciales. On pourrait élargir son assiette pour la faire peser aussi sur les surfaces de stockage, d'entrepôts. Avec cet « impôt Amazon », on serait bien dans une fiscalité de résistance et on mettrait à contribution un secteur qui s'enrichit. On pourrait aussi renforcer la taxation des infrastructures, en créant une imposition forfaitaire des entreprises de réseaux pour les autoroutes.

***Quel bilan tirez-vous de la crise concernant le volet ressources humaines ?***

On dit souvent que les collectivités locales ont un management très lourd et cloisonné. La crise a battu en brèche cette image d'Epinal. Le statut est responsable pour certains de tous les maux, mais en réalité, il donne une réelle souplesse si on sait l'utiliser. Il a permis de redéployer les agents, par exemple sur la distribution de repas aux personnes âgées. Cette agilité a été précieuse.

Et puis, comme dans le privé, sur le télétravail, on a franchi un cap. Maintenant, négociation ou loi, il faut trouver des outils de régulation car le télétravail non encadré peut être porteur de risques. Il faut développer aussi la piste du travail à distance. A elles toutes, les collectivités locales ont un énorme patrimoine immobilier et pourraient accueillir des agents d'autres collectivités afin qu'ils puissent travailler plus près de chez eux.

***Que pensez-vous de la réforme de la haute fonction publique de l'Etat ?***

Nous soutenons cette réforme. On ne peut que saluer le choix politique de recruter des fonctionnaires qui ressemblent davantage à la société via le développement de classes préparatoires « Talents » dès la rentrée. Les hauts fonctionnaires des collectivités locales vont se mobiliser pour y enseigner et faire du mentorat.

RETEX PHASE 2

# PENSER LE MONDE D'APRÈS

ADDENDUM  
AU RETEX PHASE 1



ASSOCIATION  
DES ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX DE FRANCE

---

MAI 2021



ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX

---



## RETEX PHASE 2

### PENSER LE MONDE D'APRÈS

#### ADDENDUM AU RETEX PHASE 1

Dès le mois d'avril 2020, l'AATF a travaillé à un grand retour d'expérience des collectivités locales sur la gestion de la crise sanitaire. Il fait désormais référence et a fait l'objet de nombreux échanges avec les élus locaux et les chercheurs.

La crise s'inscrivant dans la durée, il méritait néanmoins d'être actualisé. C'est chose faite avec cet « addendum », indissociable de cette première étude. Réalisé entre décembre 2020 et février 2021 grâce à la mobilisation de l'ensemble du réseau de l'AATF, à la fois sur la base d'un questionnaire quantitatif et sur des échanges qualitatifs auprès d'une cinquantaine de professionnels (Directeurs généraux des services, cadres dirigeants de collectivités, experts sectoriels...), ce travail vise à un retour d'expérience sur ce qu'il est désormais courant d'appeler la « 2<sup>e</sup> vague ». Celle-ci se traduit, depuis la fin octobre, par l'instauration d'un nouveau confinement, puis par un couvre-feu, d'abord dans l'est de la France, puis sur la totalité du territoire métropolitain.

La question fondamentale que soulève notre enquête est celle des effets d'apprentissage : comment nos institutions publiques ont-elles tenu compte du retour d'expérience de la première gestion de crise ?

Notre analyse met en évidence les spécificités de cette 2<sup>e</sup> vague et des effets d'apprentissage, avant d'actualiser les constats publiés en juin dernier, autour des thématiques relatives à l'évolution du dialogue entre les collectivités et les services de l'État (Partie 1), aux incidences durables de cette gestion de crise sur les organisations internes et sur le service public (Parties 2 et 3). Il complète enfin les pistes de réflexions qui en ressortent pour continuer à penser le « monde d'après ».

#### **Une multitude d'apprentissages opérationnels, pas de changement des visions du monde.**

L'apprentissage est un mode de changement institutionnel parmi d'autres (rapports de forces, normes, concurrence) dont la particularité est de reposer sur la reconnaissance de l'incertitude.

C'est un processus, souvent long et difficile, mais surtout rare. Il faut que les pratiques et les convictions deviennent tellement dissonantes des nécessités du moment pour qu'une prise de conscience ait lieu et qu'une réaction démarre. C'est le sens d'une des leçons essentielles des travaux sur la gestion des turbulences : les organisations ne réagissent pas aux crises, mais à la perception qu'elles en ont. Il est donc essentiel d'analyser ses erreurs, de retirer les leçons des événements régulièrement, et de considérer que les apprentissages forment un objectif en soi. Il y a deux types principaux d'apprentissages : l'apprentissage instrumental qui transforme les manières de faire dans un cadre de valeurs et d'objectifs constants (le basculement des cours en ligne par exemple, des codir et réunions de service sur zoom) et l'apprentissage social qui transforme les valeurs, les objectifs (Qui sommes-nous ? Quelle est notre raison d'être ? Quels sont nos publics ? À quoi sert-on ?).

Les résultats de l'enquête de l'AATF vont dans le même sens : de nouveaux modes de fonctionnement en interne (télétravail, adaptation des fonctions support) ou dans les services éducatifs, de la petite enfance, d'hébergements des personnes âgées se sont déployés et sont désormais routinisés. En revanche, l'écart entre la revendication d'un changement de la coopération entre l'État et les collectivités et le maintien d'une culture de la défiance réciproque est pointé.

## LE REGARD DU CHERCHEUR

Marcel Guenoun,  
directeur de la recherche de l'IGPDE, IMPGT  
(Aix-Marseille)

### **Une multitude d'apprentissages opérationnels, pas de changement des visions du monde.**

L'apprentissage est un mode de changement institutionnel parmi d'autres (rapports de forces, normes, concurrence) dont la particularité est de reposer sur la reconnaissance de l'incertitude.

C'est un processus, souvent long et difficile, mais surtout rare. Il faut que les pratiques et les convictions deviennent tellement dissonantes des nécessités du moment pour qu'une prise de conscience ait lieu et qu'une réaction démarre. C'est le sens d'une des leçons essentielles des travaux sur la gestion des turbulences : les organisations ne réagissent pas aux crises, mais à la perception qu'elles en ont. Il est donc essentiel d'analyser ses erreurs, de retirer les leçons des événements régulièrement, et de considérer que les apprentissages forment un objectif en soi. Il y a deux types principaux d'apprentissages : l'apprentissage instrumental qui transforme les manières de faire dans un cadre de valeurs et d'objectifs constants (le basculement des cours en ligne par exemple, des codir et réunions de service sur zoom) et l'apprentissage social qui transforme les valeurs, les objectifs (Qui sommes-nous ? Quelle est notre raison d'être ? Quels sont nos publics ? À quoi sert-on ?).

Les résultats de l'enquête de l'AATF vont dans le même sens : de nouveaux modes de fonctionnement en interne (télétravail, adaptation des fonctions support) ou dans les services éducatifs, de la petite enfance, d'hébergements des personnes âgées se sont déployés et sont désormais routinisés. En revanche, l'écart entre la revendication d'un changement de la coopération entre l'État et les collectivités et le maintien d'une culture de la défiance réciproque est pointé.

## ZOOM

LE RETEX, UN EXERCICE INDISPENSABLE POUR GÉRER LA SORTIE DE CRISE ET PENSER LE MONDE D'APRÈS

**Seules 50 % des collectivités interrogées ont procédé, à ce stade, à un RETEX interne de la gestion de crise.** Cet exercice est pourtant essentiel à tout processus de gestion de crise. Ainsi que le rappelle Wikipedia, le retour d'expériences « fait partie des démarches dites « de bon sens » (...). Il vise à capitaliser les leçons à tirer de réussites ou d'échecs passés ou actuels de manière à réduire la vulnérabilité et/ou à augmenter les capacités de résilience ».

Dès le mois de juillet 2020, le Département du Loir-et-Cher a proposé aux agents de la collectivité dans leur ensemble de participer à un retour d'expérience de la période de confinement du printemps. Formalisé par 2 questionnaires en ligne, il a suscité une large participation. Anonyme, ils permettent uniquement d'identifier la direction d'origine et le type de métier du répondant. Le premier questionnaire portait sur la dimension managériale et les enseignements à tirer avec 66 items relatifs aux modes d'exercice pendant la période, les outils numériques mis à disposition, les évolutions de méthodes de travail ou la relations au public et aux partenaires. La communication interne et le soutien apporté par la collectivité ont également été évalués. Le second questionnaire était plus précisément ciblé sur le travail à distance avec 45 questions sur les apports et les limites de cette modalité d'exercice, et les recommandations formulées par les professionnels pour de futurs télétravailleurs. Si un dispositif de télétravail existait déjà au Département, cette expérience amène la DRH à reconsidérer le règlement actuel.

Des éléments de synthèse ont été communiqués lors d'un séminaire des managers au mois de septembre. Par ailleurs, chaque directeur pouvait solliciter une extraction des réponses de sa direction afin de mieux cibler les évolutions à en tirer. Une enquête complémentaire a été adressée en janvier. De manière plus générale, un questionnement sur la place et le rôle des collectivités et de leurs services est indispensable à l'issue de cette crise et doit reposer la question du sens de l'action publique territoriale.

## LA SECONDE VAGUE, ENTRE NOUVEAU CONTEXTE ET EFFETS D'APPRENTISSAGE

### Une seconde vague qui ne ressemble pas totalement à la première

Premier constat, la seconde vague de gestion de crise ne ressemble pas totalement à la première. Elle est marquée par 7 spécificités, qu'il faut prendre en compte pour comprendre les adaptations apportées par les collectivités au pilotage des politiques publiques locales :

### CONSTAT 1

#### Une poursuite du service public, dans une logique de continuité de la quasi-totalité de l'activité,

là où le premier confinement s'était traduit par une très large réduction des services. Cette évolution entre les deux confinements a impliqué de rationaliser le déploiement des personnels, afin de renforcer certains services à la population (cellules d'appel à destination des personnes âgées, numéro vert pour l'ensemble des habitants). En termes de rationalisation des ressources, le Conseil départemental de Loire-Atlantique a procédé au redéploiement interne de ses agents, afin qu'aucun ne reste inoccupé pendant cette 2<sup>e</sup> vague. Après avoir procédé à un recensement entre les missions temporairement suspendues et les missions en tension et à l'identification des compétences transférables entre les différentes missions, les personnels ont été affectés à des tâches spécifiques, assurant la continuité du service public.

Dans une finalité similaire, la commune de Niort s'est appuyée sur sa réserve de services civiques, initialement destinée à intervenir dans les EPHAD sur la thématique « lien générationnel », pour mettre en place une cellule d'appel destinée aux personnes âgées (inscrites sur le registre canicule). La supervision de cette cellule (recours aux jeunes, collaboration avec l'association employeur, validation élus, sécurisation juridique), pilotée par un agent de la ville, était assurée par la DGA ressources.

Enfin, certains élus ont eux-mêmes concouru directement au maintien des services à la population, comme à la Communauté d'agglomération Bourges Plus, où ils ont participé aux côtés de l'administration aux permanences téléphoniques mises en place pour répondre aux habitants les soirs et les weekends.

**CONSTAT 2**

**Une situation qui n'est plus considérée comme ponctuelle et qui se traduit par la mise en place de fonctionnements du service public, certes dégradés, mais routinisés.** Cette situation emporte une progression importante des recrutements et génère des coûts supplémentaires, de l'ordre de 6 milliards d'euros, afin de respecter les taux d'encadrement renforcés dans les services éducatifs, de petite enfance ou d'hébergement des personnes âgées.

À la Région Île-de-France, l'ouverture des lycées en conformité avec des protocoles sanitaires renforcés a impliqué de nombreux recrutements additionnels et le recours à l'intérim. De même, la Commune de Saint-Brieuc témoigne de « l'explosion des coûts liés aux besoins de renforts dans les crèches et les écoles pour répondre aux protocoles renforcés ».

**CONSTAT 3**

**Les incidences économiques et sociales prennent progressivement une dimension structurelle, impactant durablement les territoires,** et singulièrement les territoires touristiques, par exemple les stations de ski ([Commune de La Plagne Tarentaise](#)). Sur le plan social, les collectivités ont à répondre à une forte hausse des vulnérabilités : accroissement de la précarité, des situations de violence, des fragilités psychologiques, générant des situations de fortes tensions, exposant les équipes et notamment les travailleurs sociaux.

Au Conseil départemental des côtes d'Armor, la demande sociale s'est accrue lors de la 2<sup>e</sup> vague de l'épidémie, caractérisée par une hausse de la précarité, des situations de violence. « *Nous sommes sur des situations de très fortes tensions. Nous sommes dans un sentiment d'urgence que nous n'avions pas lors de la 1<sup>re</sup> phase, qui a plus "accompagné"* », témoigne un collègue au sein de cette collectivité.

Le Conseil départemental du Val d'Oise a également fait face à une augmentation de ses interventions sociales de proximité, à domicile, auprès des usagers.

Dans ce contexte, certaines collectivités et intercommunalités, dont Bourges Plus, se sont coordonnées sur leur tissu associatif, notamment pour continuer à distribuer l'aide alimentaire.

**CONSTAT 6**

**Un sentiment de plus grande sérénité face à l'incertitude.** La seconde phase est aussi marquée par des effets de rodage, qui suscitent à la fois une plus forte capacité d'anticipation, un sentiment de «savoir-faire» dans la gestion de crise, mais aussi une certaine sérénité, un pragmatisme quant aux «stop and go» et à l'existence des asymétries informationnelles.

La Commune de Marcq-en-Barœul témoigne d'un certain pragmatisme face aux *«multiples évolutions des textes gouvernementaux»*, quand la Région Occitanie fait part d'une *«plus grande sérénité»*.

**CONSTAT 6**

**Un sentiment de plus grande sérénité face à l'incertitude.** La seconde phase est aussi marquée par des effets de rodage, qui suscitent à la fois une plus forte capacité d'anticipation, un sentiment de «savoir-faire» dans la gestion de crise, mais aussi une certaine sérénité, un pragmatisme quant aux «stop and go» et à l'existence des asymétries informationnelles.

La Commune de Marcq-en-Barœul témoigne d'un certain pragmatisme face aux *«multiples évolutions des textes gouvernementaux»*, quand la Région Occitanie fait part d'une *«plus grande sérénité»*.

**CONSTAT 7**

**La durée de la période (depuis décembre) et l'absence de visibilité sur la durée de la crise, se traduit également par un épuisement des équipes,** particulièrement dans la période précédant Noël, naturellement marquée par les effets de fatigue et de pics épidémiques. Dans ce contexte, l'exposition des agents aux risques psycho sociaux est élevée.

La Ville de Montreuil notamment a fait ce constat: *«beaucoup moins d'agents sont disponibles pour des tâches hors de leurs secteurs habituels et notamment les actions de solidarité qui ont tant marqué la période mars-mai»*. La commune a donc pris des mesures idoines pour continuer à produire le service public comme la mise en place d'outils de soutien aux agents et aux cadres pour mieux s'organiser et gérer les conditions de travail (coaching, groupe d'échange entre pairs).

**CONSTAT 7**

**La durée de la période (depuis décembre) et l'absence de visibilité sur la durée de la crise, se traduit également par un épuisement des équipes,** particulièrement dans la période précédant Noël, naturellement marquée par les effets de fatigue et de pics épidémiques. Dans ce contexte, l'exposition des agents aux risques psycho sociaux est élevée.

La Ville de Montreuil notamment a fait ce constat: *«beaucoup moins d'agents sont disponibles pour des tâches hors de leurs secteurs habituels et notamment les actions de solidarité qui ont tant marqué la période mars-mai»*. La commune a donc pris des mesures idoines pour continuer à produire le service public comme la mise en place d'outils de soutien aux agents et aux cadres pour mieux s'organiser et gérer les conditions de travail (coaching, groupe d'échange entre pairs).

## ACTUALISATION DU RETEX

### PARTIE 1 | LES RELATIONS ENTRE L'ÉTAT ET LES COLLECTIVITÉS : ENCORE UNE VRAIE MARGE DE PROGRÈS

Le premier RETEX avait mis l'accent sur le réel besoin d'un renforcement du dialogue inter-institutionnel dans la cadre de la gestion de crise. Ce constat appelait au renforcement de la posture stratégique de l'État et, dans le même temps, à une plus large autonomie décisionnelle laissée aux acteurs locaux. Il appelait aussi à un dialogue renouvelé et coopératif, dans lequel les Préfets devaient trouver toute leur part.

L'énonciation par l'État d'une ambition à mieux considérer les collectivités dans la gestion de crise, à travers la valorisation d'un « couple Maire-Préfet » et par une place plus importante laissée aux « autorités locales », témoigne d'une symbolique, que nos répondants considèrent comme positive.

Elle s'est effectivement traduite par un renforcement du dialogue avec les services de l'État, eux-mêmes probablement amenés à bénéficier de leurs propres effets d'apprentissage. « *L'articulation entre les collectivités et le Préfet s'est sensiblement améliorée depuis mars. Mais le point de départ était bas* », témoigne ainsi l'un de nos membres.

Les protocoles sanitaires de l'Éducation Nationale sont considérés comme moins directifs et tiennent davantage compte des contraintes de gestion des collectivités. Il y a une reconnaissance du rôle de première ligne des collectivités et de leur vocation d'amortisseur social, notamment pour accompagner les publics les plus vulnérables, premières victimes collatérales de la crise.

Sur le territoire du Grand Est (dont les cadres avaient, rappelons-le, été marqués par la réquisition manu militari de masques sur le tarmac de l'aéroport Bâle-Mulhouse), cette amélioration du dialogue institutionnel s'est, par exemple, matérialisée par la mise en place d'instances de gouvernance entre les collectivités afin de mieux se coordonner, mais aussi entre les collectivités et l'État. Ces espaces de dialogue sont appelés à se pérenniser.

Le travail mené par l'État sur la relance économique a aussi été favorable au dialogue avec les collectivités. L'AATF a d'ailleurs salué les efforts de l'État de nommer de hauts-fonctionnaires territoriaux aux postes de sous-Préfets à la relance, après avoir dû s'enquérir de la nécessaire mobilisation des compétences des administrateurs territoriaux. La démarche de contractualisation visant à articuler les plans de relance initiés par les collectivités et les appels à projet de l'État témoigne également d'une reconnaissance de l'État quant à la validité d'initiatives locales fondées sur la proximité.

**Mais la relation entre l'État et les collectivités reste marquée par un besoin fondamental de repenser la confiance que l'État place dans la démocratie locale.**

Un répondant en témoigne ainsi : « *la défiance s'accroît, y compris au cours de cette seconde vague, entre l'État et les collectivités. La campagne de vaccination met en évidence le manque de dialogue « réel » de la part de l'État : il est dit et redit de faire confiance aux élus locaux, mais dans les faits ce n'est pas le cas. Il existe en revanche un réel artifice de dialogue : par des réunions très régulières du Préfet qui réunit les élus locaux. Mais très descendantes. Nous sommes dans une incantation de décentralisation, qui ne s'incarne pas. Les règles du jeu restent à la main de l'État* ».

Parmi les exemples les plus cités, les attermoissements dans l'ouverture des sites de vaccination sont largement évoqués. Alors que les collectivités avaient proposé depuis la fin de l'été d'aider à l'ouverture de ces centres, l'État semble avoir fait la sourde oreille, pour au final se rendre compte de l'utilité d'une logistique locale... avant d'annoncer l'insuffisance de doses! À Cannes par exemple, la proposition d'ouvrir des centres de vaccination a été formalisée par la Ville dès les 4 et 11 décembre, puis renouvelée par communiqué de presse le 3 janvier. Des centres de vaccination ont été mis en place dès le 4 janvier, témoignant de la mobilisation logistique de la ville... mais attendaient encore l'arrivée des vaccins. À contrario, l'État pense l'accompagnement des personnes nécessitant un isolement (cellules locales d'accompagnement à l'isolement) sans réelle connaissance de la réalité des dispositifs d'aide à domicile ce qui génère des irritants évitables. De telles « anecdotes » renvoient à l'observation, présente dans notre premier travail, d'une incapacité de l'État à véritablement maîtriser ses processus et à s'abstraire d'une approche procédurale pour penser les besoins populationnels et leurs résultats.

Dans le même temps, le RETEX #2 continue d'être alimenté par les retours des hauts fonctionnaires territoriaux sur le caractère – au mieux inefficace, au pire absurde – du rapport aux politiques publiques locales, notamment en matière éducative: la temporalité des décisions gouvernementales dans le domaine de l'Éducation nationale ne s'est pas améliorée. Des décisions sont prises la veille des rentrées scolaires, ne laissant pas la possibilité aux collectivités de s'organiser efficacement. Les annonces gouvernementales tardives sur le potentiel décalage de la rentrée scolaire du 2 novembre 2020 ou sur le caractère non obligatoire de l'école les 17 et 18 décembre 2020 ont lieu en dépit des contraintes de gestion des collectivités (incapacité à se substituer aux enseignants le 2 novembre, gaspillage alimentaire fin décembre, articulation scolaire / périscolaire impensée par l'État).

Quelques collègues soulèvent aussi ce qu'ils analysent comme une absence de stratégie réelle pour une relance économique: absence de visibilité sur l'enveloppe de crédits nouveaux par rapport à des « enveloppes recyclées », par exemple. À la différence du plan de relance de 2009, le sentiment est exprimé que les mesures ne sont pas déclinables immédiatement pour les territoires. *« Au lieu d'agir, on va passer du temps à établir des plans. On assiste à la mise en place d'une politique de soutien immédiat "quoi qu'il en coûte" sans stratégie de moyen terme pour accompagner une adaptation de notre économie ».*

Ces constats plaident pour un véritable débat sur le rôle de la démocratie locale et sur l'articulation des institutions publiques en France, ainsi que d'une véritable différenciation territoriale.



**ZOOM**

## LES BONNES PRATIQUES

La commune de Cannes avait mis en place, dès le 24 février 2020, une cellule de crise inter-services, avec notamment un volet « veille sanitaire internationale » et un « comité d'experts locaux » qui a permis d'anticiper la deuxième vague et de s'y préparer (protection des agents et protection de la population). La Métropole Européenne de Lille a accompagné la mise en place, à la demande de la préfecture, d'un point hebdomadaire permettant de faire circuler l'information entre la Préfecture, l'ARS, les grands acteurs du territoire et 91 communes du territoire. Cette instance a facilité la coordination de la gestion de crise. Le Département du Finistère a accompagné la mise en place d'un point hebdomadaire favorisant les contacts directs entre la Présidente et le Préfet sur les questions sociales notamment en présence de la DDCS et l'ARS.

Au Département d'Ille-et-Vilaine, et pour permettre d'appliquer sereinement les protocoles sanitaires, un partenariat a été tissé avec le CROUS qui a mis à disposition des agents en renfort dans les services de restauration des collèges.

À Saint-Brieuc, un comité scientifique informel s'est mis en place, réunissant la direction générale de l'Anses, les médecins de ville, un médecin infectiologue, un vétérinaire et un virologue du laboratoire public, ainsi que la Direction générale de la Ville, de l'Agglomération, du Département, ainsi que la direction du centre hospitalier.

## ZOOM

### LES COLLECTIVITÉS ULTRA-MARINES EN PREMIÈRE LIGNE ÉGALEMENT

Contrairement à la Métropole, la Guadeloupe n'a pas été reconfinée lors de la 2<sup>e</sup> vague de la crise sanitaire. Seul un couvre-feu a été décrété pendant deux semaines, avant que le territoire métropolitain ne soit, quant à lui, de nouveau confiné. À la Communauté d'agglomération La Riviera du Levant (Grande Terre), la 2<sup>e</sup> vague n'a pas eu d'incidence directe sur l'organisation de l'EPCL. Après la 1<sup>re</sup> vague passée entièrement en télétravail, suivie de six mois de rotation entre les agents (pour moitié en distanciel, pour l'autre en présentiel), l'ensemble des personnels est désormais présent dans les locaux. Pour autant, l'intercommunalité, qui a mené un RETEX de la 1<sup>re</sup> vague et envisage de pérenniser le télétravail en période « normal ». Avant le mois de mars 2020, le distanciel n'existait pas au sein de l'administration, qui a doté depuis l'ensemble de ses agents d'ordinateurs portables et qui mène actuellement une étude globale sur la digitalisation de ses processus internes et un recensement des missions télétravaillables. La Réunion n'est pas confinée mais vit au rythme d'un couvre-feu entre 22h et 05h du matin. La communauté d'agglomération du Sud de la Réunion a réussi à organiser une vaste campagne de dépistage des agents. Un comité permanent Covid-19 composé d'un élu et d'un représentant par organisation syndicale a été instauré pour partager les informations. Les veillées funéraires traditionnelles sont également source de cluster et sont peu propices au respect des gestes barrière. Les collectivités ont dû durcir les conditions d'accueil dans les cimetières, mais les habitudes de regroupement restent ancrées dans beaucoup de familles. Le centre de gestion de la Réunion s'est adapté très rapidement en renforçant son appui aux communes en matière de digitalisation et en partageant des

outils de travail. Lors de la 2<sup>e</sup> vague, il a signé un partenariat avec le CNFPT pour construire des séminaires d'inclusion élus/cadres sur la nécessaire transformation de la FPT réunionnaise. La Communauté d'agglomération du Nord de la Réunion, aborde aujourd'hui la question du télétravail dans une approche pluridisciplinaire : impact environnemental et réduction des gaz à effet de serre, optimisation des bureaux, égalité hommes femmes, recherche de nouveaux tiers lieux.

Sur le territoire, une gestion locale de l'épidémie s'est forgée, basée sur un dialogue permanent entre l'État et les collectivités, notamment préfet-maires, au travers de la mise en place d'une réunion hebdomadaire permettant d'ajuster les mesures en fonction de l'évolution de l'épidémie. Par ailleurs, certaines collectivités, comme la Ville de Saint-Denis, a organisé, dès le départ, des copil de gestion de crise quotidien afin de cartographier les risques et co-construire les plans d'actions avec les services de l'État.

La Réunion assume aussi une solidarité sanitaire vis-à-vis de Mayotte, jeune département français depuis 2009, qui ne dispose pas d'infrastructures de santé suffisantes permettant de soigner tous les malades du Covid, et dont le taux d'incidence est très élevé. La question du risque de saturation du CHU de la Réunion en lits de réanimation cristallise le débat. Si la Réunion est devenue une plateforme de recours pour le territoire mahorais en matière de santé, il serait intéressant d'anticiper et de projeter le rôle de La Réunion dans le développement économique et social de l'île aux Parfums et plus globalement dans la zone océan indien.

La situation de la Guyane est encore un peu différente, avec un taux d'incidence faible dans un contexte de couvre-feu permanent depuis maintenant 1 an et malgré la porosité des frontières avec le Brésil. Les relations avec l'État se sont structurées et rencontres hebdomadaires se tiennent lors des hauts pics avec l'association des maires de Guyane et les maires des collectivités les plus impactées. Les collègues interrogés mentionnent la nécessaire évolution des politiques locales vers plus de prévention à l'endroit des publics vulnérables. Les aides alimentaires d'urgence, les résorptions d'habitat insalubre pour des publics très précaires, la continuité du service public obligatoire et la sécurisation du système de santé restent des sujets de préoccupation. Mais au-delà de l'urgence, les collectivités travaillent au « Monde d'après ». Le Conseil Départemental de la Réunion a par exemple identifié 8 projets transversaux afin de passer d'une situation d'urgence à un mode de fonctionnement pérenne: formalisation du télétravail, mise en place d'organisation en mode projet, accélération de la transformation digitale et de l'innovation, valorisation de la performance RH, organisation du contrôle interne et simplification des process, priorisation de l'action publique. Plus globalement, à La Réunion se pose la question de développer, de nouveaux échanges dans la zone et de déterminer la place de l'île, et des 3 fonctions publiques (État, hospitalière et territoriale) au sein des enjeux géopolitiques de l'Océan Indien.

En Guadeloupe, la Communauté d'agglomération La Riviera du Levant a également formalisé un RETEX interne de la 1<sup>re</sup> vague, sur la base d'un questionnaire adressé à l'ensemble des agents. Celui-ci interrogeait les personnels sur l'efficacité des modes de fonctionnements pendant la crise sanitaire et, plus précisément, sur l'organisation du télétravail.

L'enquête a révélé une réaction favorable des agents au travail à distance, dont ils souhaiteraient bénéficier hors période de crise. Avant de partager ce RETEX avec eux, l'EPCI envisage de le compléter par l'évaluation du système de rotation déployé de mai à octobre 2020, pour éviter que les agents ne soient tous présents au même moment sur le site.

Le diagnostic final devrait donner lieu à la publication d'un « guide du télétravail ».

Enfin, le traitement de la question des fractures sociales et numériques interroge également les politiques éducatives et culturelles alliant à la fois modernité et respect des traditions. Le modèle social réunionnais, par exemple, accorde encore une place importante à la proximité, à la relation humaine. La digitalisation et la numérisation, notamment des services publics doivent intégrer ces dimensions en privilégiant, à court terme, l'émergence de nouveaux métiers d'accompagnement et de médiation numérique et une stratégie globale de formation.

## **PARTIE 2 | VERS UNE ÉVOLUTION DES POLITIQUES LOCALES ?**

En matière de services publics, le premier retex avait mis en évidence le développement de nouveaux services, témoignant de l'agilité des collectivités à s'adapter aux conditions du premier confinement. Ce second retex quant à lui met en évidence deux évolutions, sans doute amenées à être structurelles.

Tout d'abord, la crise sanitaire a placé les questions de santé au centre de l'attention des élus locaux. Ces questions de santé étaient considérées comme des enjeux techniques et il est probable qu'elles s'imposeront comme une priorité de l'action publique locale à l'avenir. Cette évolution appelle à une réflexion nationale sur le sujet.

Autre dimension structurelle, l'action publique d'écosystème se renforce durablement. La crise consolide les liens entre le tissu associatif et les collectivités. Le rôle d'animation des collectivités vis-à-vis des associations culturelles, sportives, caritatives, est renforcé. Cette inflexion doit permettre aux collectivités de se démettre définitivement d'une posture de « sachantes », de prescriptrices, au profit des coopérations et de la co-construction des actions locales.

Enfin, le RETEX met aussi en évidence l'effet d'apprentissage citoyen : le port du masque par la population est, par exemple, devenu un geste « courant » grâce à une action conjointe des institutions nationales et de leur relai au niveau local. Cap Com a ainsi mis en évidence le caractère souvent très innovant des campagnes de communication des collectivités sur ces actions de prévention.

### **LES BONNES PRATIQUES**

La Ville de Cannes a souhaité accompagner les commerçants, dans la période de Noël. À l'occasion du Black Friday, la Ville de Cannes a proposé un programme d'animations festives, dans le respect des normes sanitaires : piétonisation, sonorisation des rues, forfait stationnement avantageux, pour favoriser le petit commerce de centre-ville. Le CCAS a aussi activé une cellule dédiée pour accompagner un public « hors radar » ; elle a analysé 250 dossiers dont, 70 % d'entrepreneurs en difficulté.

À Lerins, une plateforme de e-commerce locale « ClicknLerins » a été mise à disposition des commerçants pour faciliter l'achat local.

Dans une période marquée par la limitation des déplacements, mais aussi par un besoin accru de la population en matière de santé, permettre l'accès de tous à une consultation médicale est un service public essentiel. Pour faciliter l'accès des habitants à la santé, le Département de l'Yonne a déployé, dès juin 2020, un centre de teleconsultation Covid, au sein du nouveau centre de santé solidarités.

## LE REGARD DU CHERCHEUR

Etienne Nouguez,

Chargé de recherche au Centre de Sociologie des Organisations  
(SciencesPo/CNRS)

### La Santé, cette politique locale qui s'impose dans le débat

« Concrètement, ce qui ressort de la crise en matière de politiques locales de santé, c'est trois types de postures de la part des collectivités :

1. Les collectivités locales qui, faute de compétences en santé, de ressources, d'intérêt des élus et de réseau d'acteurs de santé publique constitué sur leur territoire, ont peiné à agir sur la pandémie, et ont laissé le soin aux acteurs médicaux, aux acteurs politiques nationaux et aux ARS de gérer la crise;
2. Les collectivités locales qui ont investi la pandémie sous son angle médical et qui ont servi de relais et de soutien aux institutions médicales, et tout particulièrement aux hôpitaux mais qui n'ont pas forcément investi fortement le volet santé publique (prévention, entretien et promotion de la santé entendue au sens de l'OMS comme un état complet de bien-être physique, mental et social)
3. Les collectivités locales qui ont mené une véritable politique de santé publique inspirée des recommandations de l'OMS, en tentant consciemment ou non, de faire entrer la santé dans toutes leurs politiques : pas seulement le soin, mais également la prévention (achat, confection et distribution de masques, installation de centres de tests ou de vaccinations...), l'alimentation (aide alimentaire et restauration scolaire), le logement (aide aux sdf et relogement des familles en situation de précarité), l'espace et les services publics (hygiène de l'espace public, des écoles).

*La grande majorité des collectivités locales ont été amenées à investir ces différents champs, soit qu'elles en reçoivent la consigne de l'État, soit qu'elles soient sollicitées par leurs administrés ou les soignants. Mais leur capacité à se saisir de ces enjeux et à les aborder comme des politiques de santé a dépendu de leurs ressources, de leur sensibilisation aux problématiques de santé publique et des réseaux d'acteurs susceptibles de relayer les demandes et de mettre en œuvre ces politiques.»*

## LES BONNES PRATIQUES

La Métropole européenne de Lille a proposé un suivi personnalisé à ses cadres, à travers des entretiens téléphoniques individuels et le développement d'espaces d'échanges collectifs, tels les « *cafés des managers* ».

Muretain Agglo a, pour sa part, organisé un soutien spécifique à destination des animateurs périscolaires, en encourageant leurs collègues des autres services à leur apporter un renfort et instaurant ainsi une sorte de « *vis ma vie* » très profitable d'un point de vue managérial. La commune de Saint-Brieuc, a pérennisé ses points hebdomadaires avec les organisations syndicales, depuis la 1<sup>re</sup> vague, afin de faire remonter très rapidement les préoccupations de terrain.

La commune de Mulhouse a mis en place un guide des gestes barrières et de protocoles destinés aux agents et régulièrement mis à jour en fonction de l'évolution de la situation.

Le Conseil Départemental des Hautes Alpes a lancé un grand plan d'inclusion numérique à destination des publics fragiles et plus globalement des personnes les plus éloignés du numérique, en partenariat avec Emmaüs Connect, WeTechCare et les 44 structures qui agissent avec des partenaires sur l'inclusion numérique. Grâce à des financements croisés publics (fonds européens, Région et Département) et privés, 40 parcours d'accompagnement aux compétences numériques de base seront déployés par an. Cette politique volontariste vient en complément du projet porté par le Département de déploiement de la fibre pour réduire au plus vite les inégalités numériques générées par les zones blanches.

## LE TÉLÉTRAVAIL, ET APRÈS ?

Nils Randriamanantena et Harmony Roche,  
Co-auteurs du Livre blanc de l'engagement collaborateur  
(Le billet du manager/AATF)

Ah, les débats sur la pérennisation du télétravail... difficile d'y échapper, et pourtant difficile d'être original sur le sujet. Peut-être peut-on pourtant s'interroger sur les enjeux que l'adoption durable de ces nouveaux fonctionnements implique spécifiquement en collectivités...

Un enjeu lié à la marque employeur, pour commencer : les collectivités souffrent davantage que d'autres catégories d'employeurs d'une image de marque écornée. Nos organisations seraient peu enclines aux évolutions managériales, auraient davantage de difficulté à manager par la confiance et à offrir à des profils de télétravailleurs autonomes l'épanouissement auquel ils aspirent. Les administrations locales ont donc ici l'occasion de prouver le contraire, en montrant qu'elles savent organiser le télétravail massivement et durablement dans des conditions d'efficacité et de bien-être pour chacun.e .

Un enjeu d'équilibre territorial, ensuite : nos territoires ne sont pas égaux quand il s'agit d'attirer des talents. Pour certains d'entre eux, l'opportunité d'élargissement du bassin d'emploi qu'offre le télétravail est énorme ! Plus question de se priver des compétences de tel cadre dont la famille réside à 100 km, de cette dirigeante mère de famille recomposée qui craint de ne pouvoir organiser ses gardes, de voir partir à regret ce collègue épuisé par les transports quotidiens... En somme, le télétravail est une opportunité à l'heure où les profils de foyers n'ont jamais été aussi divers ni, pour certains d'entre eux, aussi mobiles. Le télétravail fait ainsi pleinement partie des conditions de travail à mettre sur la table pour chacun.e dès lors que les missions sont compatibles : il constitue un levier d'équilibre individuel et d'engagement durable simple à activer.

Évidemment, notre plaidoyer pour le télétravail n'est pas aveugle : comme le dit la maxime, « le poison n'est pas dans la chose, mais dans la dose ». La « juste dose » de télétravail est une affaire individuelle et une affaire d'équipe ; elle emporte donc des enjeux managériaux fort. Comment garantir l'efficacité du travail commun, tout en laissant à chacun.e plus de liberté dans l'organisation de ses missions au quotidien ? N'oublions pas, d'ailleurs, que pour certain.e.s collègues, travail à distance rime davantage avec stress et tâches domestiques parasites qu'avec épanouissement individuel ! À cet égard, le télétravail « dégradé » tel que mis en place en urgence il y a un an ne constituait pas, notamment concernant la gestion des activités scolaires, un exemple représentatif du travail à distance « normal ».

Le télétravail reste un levier de l'engagement collaborateur. Mais il s'accompagne aussi de régulation et de pédagogie.

En bref, à chaque organisation de prendre le temps d'un dialogue structurel sur les conditions générales de pérennisation du télétravail, en laissant aux managers la latitude nécessaire pour adapter les règles générales à chaque métier, chaque fonctionnement d'équipe et chaque souhait individuel. Plus de télétravail, sans doute, mais surtout mieux de télétravail !

## **NOS PRÉCONISATIONS: LA CRISE, ET APRÈS ?**

**Penser la sortie de crise implique d'en identifier les impacts profonds. Nous proposons ici 4 pistes de réflexion pour construire le monde d'après, qui rejoignent et complètent les préconisations du premier retex, ainsi que les propositions pour la relance :**

**Accentuer nos aptitudes d'anticipation, au profit d'une gouvernance multi-niveaux, qui accentue à la fois la capacité stratégique de la France et l'autonomie décisionnelle des acteurs locaux.**

- Penser les secteurs de l'économie souveraine (pharmaceutique, numérique, logistique et stocks stratégiques, etc.);
- Investir dans la recherche et le développement, qui sont les véritables fonctions régaliennes de l'État du XXI<sup>e</sup> siècle;
- Travailler à la différenciation territoriale et à l'affirmation d'un pouvoir normatif local.

**Penser les effets de la crise des finances publiques à venir, pour éviter l'ajustement structurel :**

- Structurer les mécanismes de résilience financière des collectivités;
- Penser le traitement de la dette publique dans le long terme et envisager une refonte des indicateurs d'analyse financière;
- Éviter les effets contradictoires de relance puis de contraction des recettes connus au cours de la décennie passée.

**Travailler à la résorption des fractures sociales et numériques et favoriser la cohésion sociale, tant au sein de la société que dans nos collectivités :**

- Prendre en compte les effets durables de la crise en matière RH et pérenniser les bonnes pratiques de dialogue social qui se sont développées dans le cadre de la gestion de crise.
- Accompagner les agents en souffrance ou isolés et soutenir les managers confrontés à une transformation de leurs pratiques d'encadrement.
- Mettre en œuvre des actions volontaristes de lutte contre l'illectronisme à destination des agents territoriaux et des usagers des services publics.

## **Rouvrir un débat démocratique sur le rôle des experts ?**

Le besoin d'un pilotage par des experts de la gestion de crise, plutôt que par des experts sectoriels, ressort des RETEX des six premiers mois 2020 (avec notamment l'effacement problématique des Préfets devant les ARS). Or, les six mois qui ont suivi n'ont pas marqué une inflexion sensible. L'irruption de cabinets privés dans la gestion de crise, notamment à propos de la vaccination, a également créé un doute quant à l'anticipation par l'État de cette dimension de la crise, alors même que de nombreuses collectivités avaient fait une offre de service. Dans ce contexte, renforcer la coopération entre les cadres dirigeants de la fonction publique d'État, territoriale et hospitalière, est essentiel; la mise en place par l'État, sur proposition de l'AATF, d'un cycle commun pour les hauts fonctionnaires des 3 versants, va dans ce sens.





## DONNEZ VOS IDEES POUR LA PRESIDENTIELLE

en contribuant à la plateforme de propositions AATF

En 2017, nous saisissons les candidats à l'élection présidentielle d'une **vingtaine de propositions pour améliorer l'action publique en France**. Ce faisant nous exerçons, à l'occasion d'une échéance fondamentale, le **rôle de laboratoire d'idées et d'acteur d'influence** que nous nous sommes démocratiquement donné depuis 2014.



[Je contribue](#)

Complétée depuis par d'autres documents programmatiques qui sont parfois venus en réaction aux crises successives qu'a connu le pays (*10 propositions pour un service public rénové -2018 ; 4 mesures immédiates pour sortir de la crise des gilets jaunes -2018 ; Penser le Monde d'Après -2020 ; 20 mesures pour accompagner et soutenir le redémarrage -2020 ; Crise, réforme de l'Etat, décentralisation : les propositions des hauts fonctionnaires territoriaux -2021*), **cette plate-forme programmatique** a été traduite, pour plus de 30 % de ses mesures, dans le droit positif ce qui constitue un vrai succès de notre démarche de conviction.

Droit à l'expérimentation, financement obligatoire par l'employeur public de la protection sociale

complémentaire, soutien à l'extension des horaires d'ouverture d'équipements de lecture publique, engagement d'une réforme de la haute fonction publique tournée vers plus d'égalité des chances, d'égalité professionnelle femme homme et de décroisement entre administrations, création de l'Anct sont quelques-unes des mesures que nous proposons et qui ont été reprises par les pouvoirs publics.

Au total, depuis 2014, ce sont **60 mesures de l' AATF** qui ont été transcrites dans l'ordre juridique.

Exerçant nos missions parmi les Français et donc efficaces capteurs de l'état du pays, adeptes d'idées innovantes, audacieuse, non conformistes et sans jamais nous départir du refus d'un positionnement partisan, nous pouvons à nouveau être utiles au débat public qui s'intensifie à l'occasion des futures élections présidentielles

Ainsi, **nous vous invitons, comme en 2017, à participer à une grande démarche collaborative** de production de propositions au sein de notre association. Vous pouvez participer individuellement en tant qu'adhérent. Les délégations régionales peuvent aussi organiser une production collective à leur échelle. Nos groupes thématiques déjà en place sont aussi appelés à contribuer.

Nous nous donnons **jusqu'au 1er décembre** pour accueillir vos propositions dans les champs des finances publiques, de la fonction publique, des services publics et de la démocratie.

**Vous avez une idée ? une proposition à nous transmettre ?** N'hésitez pas [à déposer votre contribution.](#)

Ensuite, comme en 2017, nous réunirons un Conseil d'administration qui se prononcera sur les mesures à retenir pour constituer notre plateforme propositionnelle que nous adosserons à une nouvelle édition de notre sondage annuel réalisé avec Ipsos. Au début de l'année 2022, un événement sera organisé en présence des candidats ou de leurs représentants

**Nous comptons sur vous pour faire vivre et progresser nos idées !**

Fabien Tastet

 **J'inscris mes propositions**



Retour d'expérience sur la crise Covid dans les collectivités - Penser le monde d'après

#3

## TELETRAVAIL : APRES LA COVID, UNE PRIORITE MANAGERIALE

Dans la continuité de ses retours d'expérience de la crise, l'AATF a interrogé ses membres, au cours de l'automne 2021, sur le télétravail et les impacts de la Covid. Si la mise en place d'un travail à distance rendu obligatoire par décision nationale représente une parenthèse à refermer, l'évolution des modalités d'organisation du travail est néanmoins prégnante. Avec, en filigrane, un rôle essentiel pour le manager.

Qualité de vie, confiance et animation remodelent le quotidien des agents. Mais, derrière la dématérialisation des « processus de production », le rapport au collectif et la qualité du service public restent des enjeux majeurs.





### 1 | La crise Covid, inducteur d'un changement radical de perception du télétravail

75%

C'est la proportion des administrateurs territoriaux répondants qui considèrent que **la crise Covid a « radicalement changé les modalités du télétravail »**

Là où, avant 2020, le télétravail restait un processus globalement décrit comme marginal, en phase d'expérimentation, attribué « au cas par cas » ou « de manière dérogatoire pour des raisons médicales », et parfois avec réticence, les confinements ont bouleversé la donne.

Pourtant, pour plus de 80% de nos collègues, le "téléCovid", ou "travail à distance" a été vécu comme un processus très différent du télétravail classique, confirmant ainsi notre caractérisation d'un processus exceptionnel lié à la crise, et qui trouve sa limite dans son impréparation. Les principales limites de ce dispositif d'urgence, qui nécessitait de s'adapter aux conditions du confinement, sont identifiées ainsi :

	<p>Manque d'équipement à la hauteur des besoins</p>	<p>Défaut de process à suivre dans la décision de télétravail</p>	
	<p>Prise en compte insuffisante des questions ergonomiques</p>	<p>Pas de possibilité pour le manager d'organiser le travail de l'équipe avec une vision globale</p>	
	<p>Cadre insuffisamment négocié et formalisé avec les partenaires sociaux</p>	<p>Processus d'ampleur et à fort impact</p>	
	<p>Cadre insuffisamment travaillé avec les agents et les élus</p>	<p>Manque de formation ad hoc et de sensibilisation aux risques du télétravail</p>	

## 2 | Mais la Covid aura durablement installé le télétravail dans le mode de fonctionnement des collectivités.

Ainsi, à l'automne 2021 :

# 92%

des collectivités des administrateurs territoriaux répondants ont **engagé des négociations avec les organisations syndicales sur le sujet**

# 75%

des administrateurs territoriaux **considèrent que faciliter le télétravail fait aujourd'hui partie des orientations stratégiques de leur collectivité**

# 71%

des collectivités des administrateurs territoriaux interrogés ont **redéfini les règles spécifiques en matière de sécurité des systèmes d'information** pour prendre en compte le télétravail

## 3 | Comment se produit ce processus de transformation de nos organisations publiques locales ?

A court terme, les impacts positifs :

### DES REPRESENTATIONS QUI EVOLUENT

- Un consensus partagé entre décideurs, agents et syndicats de l'utilité du télétravail
- Une preuve par l'exemple du caractère productif du télétravail
- Un management par la confiance qui s'impose
- Une meilleure prise en compte de la qualité de vie
- Des changements de posture managériale



### UN EFFET D'APPRENTISSAGE

- Une meilleure connaissance des risques (isolement, RPS)
- Des effets d'horizontalité de l'organisation
- Le déploiement de moyens techniques qui n'existaient pas auparavant
- Une montée en compétence globale, notamment sur les outils de nomadisme, tant des agents que des usagers
- La validation de la pertinence de la structuration du SI

**Attention**, des zones de risques demeurent néanmoins, et nécessitent une prise en compte spécifique : perte de fluidité dans les collectifs de travail, perte des échanges informels, risque de confrontation entre agents aux missions télétravaillables et non télétravaillables, plus forte segmentation de l'activité. A court terme, l'AATF constate également une mise en retrait de certains agents, qui ont pu mal vivre la conciliation des activités professionnelles et personnelles. La nécessité de « faire équipe » devient prégnante.

## **4 | Quelle proportion de missions télé-travaillables dans les collectivités locales ?**

Si notre analyse est ici déclarative, la proportion moyenne des missions considérées comme télé-travaillables par nos collègues s'établit à :

... dans des proportions qui restent néanmoins marquées par une plus faible proportion dans les collectivités du bloc communal, marquée par les missions de service à la personne :

### **Proportion de missions télétravaillables**

<b>Autres institutions publiques locales</b>	<b>67%</b>
--	------------

## 6 | A moyen et long terme, le télétravail est perçu comme un enjeu managérial majeur

### 1. Le télétravail implique d'accentuer le management par la confiance

« Avec la Covid, la pointeuse est morte ». La pratique du télétravail amène à penser différemment le contrôle de la production. Le processus en cours est à ce titre favorable à la disparition de méthodes traditionnelles de contrôle du travail qui s'étaient imposées sous le poids doctrinal du New Public Management. Le renforcement du télétravail est, de ce point de vue, un facteur convergent avec les positions portées depuis de nombreuses années par l'AATF.

### 2. Le télétravail est néanmoins source de nouveaux risques psycho-sociaux

Le télétravail est néanmoins source de nouveaux rôles psycho-sociaux. Ceux-ci sont de deux natures, à la fois :

- Individuels, dans la nécessaire conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle dans un contexte d'atténuation des frontières symboliques et physiques,
- Collectifs, face au risque d'atténuation de l'esprit d'équipe et de limitation des temps et lieux de la convivialité quotidienne.

L'accompagnement des managers, eux-mêmes soumis à ces risques, est également essentiel.

3. **En conséquence, le télétravail implique un renforcement du rôle d'animation du manager**, impliquant d'être particulièrement attentif à l'animation du collectif et à la préservation du lien individuel et collectif avec le cadre de travail. Cette démarche implique d'engager des postures de leadership, tout en acceptant d'innover dans les modalités de mise en œuvre de la continuité du service. Cette démarche permet alors de re-questionner les organisations et les processus existants pour, le cas échéant, les revisiter. Cette démarche implique aussi la revalorisation des temps collectifs.

4. **Ces processus, s'ils sont amenés de manière positive, sont favorables à de véritables stratégies de qualité de vie au travail**, dans un contexte où, sur la part des postes télé-travaillables, la prise en compte des conditions du nomadisme tend à devenir un élément déterminant de la marque employeur.

5. **Mais les membres de l'AATF sont également vigilants quant au contexte collectif et aux règles du vivre-ensemble au travail.**

Les agents en attente de bénéficier du télétravail dans leurs conditions d'emploi peuvent être amenés à le revendiquer comme un droit individuel, au-delà de la responsabilité collective de production et de continuité du service. Le télétravail permet donc une prise en compte des contraintes personnelles des agents, mais cette conciliation trouve sa limite dans le principe essentiel de continuité du service.

**Ce cadre collectif passe également par une attention forte aux missions non-télétravaillables, afin d'éviter un sentiment d'iniquité, qui serait de nouveau défavorable aux agents de terrain, qui sont le plus souvent en première ligne de la relation usagers.**

**La question du télétravail doit donc s'inscrire dans une réflexion globale sur les modalités d'organisation et de continuité du service.**

*Quelques retours des administrateurs territoriaux sur les impacts de moyen et long terme du développement du temps de travail : quelques verbatims*

Impacts positifs	Impacts négatifs
<p>Une évolution du management : confiance, désinvestissement des fonctions de contrôle et d'organisation, repositionnement du management dans un rôle d'animation</p> <p>Nouvelle organisation des services et plus grande lisibilité sur les risques psychosociaux au travail</p> <p>Une conception différente des espaces de travail (nécessité de disposer de bureaux nomades), une conscientisation de la dépendance au numérique avec ce que cela implique (lutter contre la fracture numérique, dépendance aux éditeurs de logiciels et importance de la sécurité informatique)</p>	<p>Perte de travail en transversalité.</p> <p>Un délitement du rapport à l'employeur, une fragmentation de certains collectifs de travail, une démotivation de certains agents</p> <p>Une demande soutenue de mise en œuvre du télétravail par de nombreux agents, mais un rejet sans appel par d'autres à cause de la charge mentale qu'il a induit : un risque d'usure, d'isolement et de désocialisation,</p>

## 7 | Comment les administrateurs territoriaux ont adapté le dispositif de pilotage des collectivités au télétravail de demain : quelques bonnes pratiques

L'utilisation du **Retour d'expérience Covid** comme démarche managériale permettant d'engager une discussion collective sur les modalités du télétravail demain.

L'engagement d'un dialogue social et managérial permet d'intégrer la question du télétravail dans une **approche plus globale des relations sociales** au télétravail ; l'accentuation du télétravail implique également une considération forte à l'égard des postes non-télé-travaillables, souvent constitués d'agents « en première ligne » dans la relation aux usagers.

Il est important que ces **équilibres sociaux soient également portés par les élus**, y compris le cas échéant devant les assemblées délibérantes. Cette démarche soit permettre, au-delà des dispositifs, de mettre en avant les **valeurs qui animent le dispositif**. Citons notamment la continuité du service public, l'égalité, la qualité de vie au travail, l'adaptabilité de nos organisations au besoin de l'utilisateur.

La bonne **définition des conditions du télétravail** (par exemple par un « règlement de télétravail », ou via une charte) et le fait de poser un cadre collectif est également un facteur clef de réussite, dans un contexte où néanmoins les pratiques évoluent (multiplication des « réunions flash »), qui impliquent un pilotage renforcé.

Cela implique également un **renforcement des compétences de management à distance, et la vulgarisation des outils facilitant les démarches d'intelligence collective à distance**. Le dialogue social sur les **conditions du droit à la déconnexion** est également une dimension forte de ce nouveau cadre collectif.

Dans ce contexte, les **vertus de l'expérimentation** sont mises en avant par les collègues répondants, à des fins de prototypages et d'essais-erreurs, essentiels à l'identification des solutions les plus créatives et les plus adaptées.

Vis-à-vis de l'agent en télétravail, un contact régulier avec le manager, et un bilan régulier des missions télétravaillées représente une bonne pratique pour lutter contre l'éloignement physique. En amont de la décision de télétravail, un questionnaire proposé à l'agent et à son manager peut également permettre d'anticiper les bonnes questions et de formuler les conditions d'un « engagement réciproque ».

### **La cyber-sécurité, un enjeu majeur pour les collectivités locales**

Le télétravail implique aussi de **re-visiter les stratégies de systèmes d'information**.

Les menaces de cyber-sécurité représentent aujourd'hui un risque majeur, tant pour l'Etat pour les collectivités locales, mais aussi pour les acteurs de l'écosystème territorial (centres hospitaliers, entreprises, etc.).

Dans un contexte où les attaques se multiplient et génèrent des ruptures majeures dans la continuité du service public, le nomadisme bureautique est source de failles de sécurité accrue. Ce sujet implique une vigilance particulière, qui ne peut rester une seule préoccupation technique.

**L'AATF souhaite attirer spécifiquement l'attention de ses membres, et des décideurs publics, sur la nécessité d'un portage, au plus haut niveau stratégique, de lignes directrices claires et d'une coopération renforcée entre l'Etat et les collectivités locales.** L'appui renforcé de l'ANSSI et des opérateurs nationaux de l'Etat à la sécurisation des environnements informatiques territoriaux, à la formation des décideurs locaux et à la fiabilisation des systèmes d'information publics en général est notamment souhaitable.



# VIE ASSOCIATIVE ET TERRITORIALE

## VIE ASSOCIATIVE ET TERRITORIALE

En 2021., le dynamisme de notre association s'est incarné dans le renouvellement de nos délégués régionaux, la reprise de notre Congrès annuel en présentiel à Montrouge, la relance des réunions de délégations régionales et des visites du bureau national qui y sont associées ou encore le développement de nouveaux partenariats (cerema, ifgp, enedis) en écho à la forte attractivité de l'AATF. En 2022, notre congrès annuel se déroulera à Lorient !

### Janvier

2<sup>nd</sup>e édition de notre rapport d'activité dans son nouveau format plus complet et agréable à lire !

### Février

Le conseil d'administration adopte le principe d'un congrès en distanciel, au regard des circonstances sanitaires, avec une dose de présentiel à moduler selon le contexte. Une représentation territoriale des présents sera bien sûr assurée

### Mars

L'AATF présente son baromètre annuel réalisé avec Ipsos à l'équipe dirigeante et à l'encadrement de l'UGAP dans le cadre de notre partenariat.

### Mai

12 mai : Le conseil d'administration adopte une convention de partenariat avec le Cerema. Samuel Jaulmes et Stephane Auzilleau y seront nos représentants.

### Juin

11-12 juin : reprise des visites en présentiel du bureau national en délégations régionales, à l'occasion du séminaire de la délégation Occitanie à Sète.

Le Conseil d'administration d'installation des délégués régionaux 2020-2023. Ils sont 134. 57% sont des femmes, 59% sont des nouveaux. Adoption d'un budget exceptionnel de 3000 € par délégation régionale pour relancer les dynamiques locales après la période du Covid. Les DR disposeront d'outils numériques collaboratifs mis à disposition par le bureau. Présentation du guide des délégués par notre vice-présidente Karin Garcin Escobar. Un grand merci à elle et à toute l'équipe MDR pour avoir mené à terme, dans un contexte difficile, le processus de renouvellement ! Et ravis d'offrir aux délégations ces moyens complémentaires pour leur permettre de bien travailler !



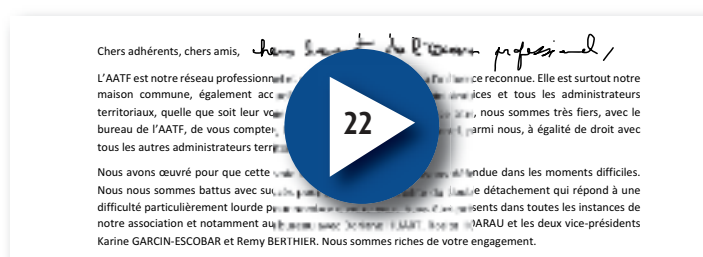
23 juin : Signature d'un nouveau partenariat avec Enedis

24 juin : Les rivalités régionales (amicales) ont du bon ! Les néo aquitains avaient entendu dire que la reprise, en présentiel des visites du bureau national en délégations régionales avait été très réussie en Occitanie, alors ils ont mis le paquet !

Merci à nos délégués régionaux et à la ville de Bordeaux, particulièrement Madame la Maire Adjointe Delphine Jamet, pour l'excellent accueil au Palais Rohan ! Heureux, avec nos Vices-présidents Amaury Brandalise et Karine Garcin-Escobar, d'avoir retrouvé les collègues de Nouvelle Aquitaine.

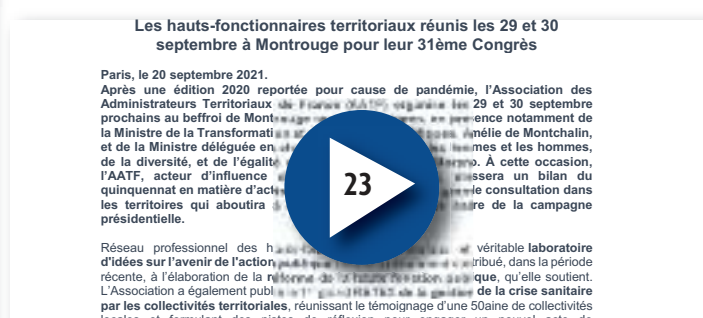
### Septembre

22 septembre : Le Président écrit à nos collègues lauréats de l'examen professionnel pour leur dire notre plaisir de les retrouver au prochain congrès. Qu'ils ne doutent jamais d'être administrateurs à part entière. Cette voie d'accès au grade d'AT, nous l'avons voulue et nous l'avons défendue.



29 septembre : c'est le retour du Congrès de l'AATF, "Relions les territoires" finalement organisé en présentiel, à Montrouge, après un an d'absence. Pari du "présentiel only" réussi au vu du nombre de congressistes et du plaisir qu'ont toutes et tous à se retrouver. Dans son discours d'ouverture, Fabien Tastet rappelle que l'AATF est la "Maison commune" de tous les administrateurs territoriaux, quels que soient leur âge, leur voie d'accès au grade, leur zone géographique d'exercice professionnel, leur origine sociale, le secteur professionnel dans lequel ils évoluent, etc...

Désormais, les Assemblées Générales de l'AATF servent aussi à partager les bonnes pratiques entre les Délégation Régionales. Comme l'initiative "administrateurs décarbonés" d'Occitanie !



## Octobre

“Le Congrès de l’AATF comme si vous y étiez”. Retrouvez sur notre chaîne YouTube les meilleurs moments ! L’AATF en pointe sur les réseaux sociaux.

<https://www.youtube.com/channel/UCwtDxuH93dKjrSj2KSI1rGw>

15 octobre : la vie interne de notre association est dynamique ! Création de 2 nouveaux groupes thématiques permettant aux collègues de partager sur leurs sujets quotidiens et de participer à notre production collective d’idées notamment dans la perspective de l’élection présidentielle. Il s’agit du groupe Culture animé par Olivier Mérot, Directeur de la culture à la collectivité européenne d’Alsace et du groupe Solidarités animé par Amélie Dietlin, Directrice de l’insertion et de la cohésion sociale au Conseil départemental de Loir-et-Cher, membre du bureau de l’AATF.

## Novembre

17 novembre : A l’occasion du Conseil d’administration, le Congrès 2022 est attribué à la Bretagne. Le processus de sélection pour le Congrès 2023 est lancé

Signature d’un nouveau partenariat avec l’Institut Français de la Gouvernance Publique et son Président Jean-Paul Huchon.


Le 25 novembre, en distanciel ou présentiel, la tournée des délégations continue ! Après la DR Bourgogne Franche Comté, le bureau national est présent à la réunion de la DR Auvergne Rhône-Alpes.

La newsletter AATF inaugure une nouvelle rubrique, pour ne pas se perdre de vue ! Vous y verrez les trajectoires des collègues au sein du secteur public local mais vous mesurerez aussi la diversité des débouchés qui bénéficient aux administratrices et administrateurs territoriaux grâce à la politique de diversification des parcours.


## Décembre :

Le 1er décembre : Assemblée générale de l’AATF, dans son rapport moral, le Président rappelle combien cette année, quoique pesante en raison du covid, a été remplie de succès pour notre association : succès dans notre vie associative avec le dynamique renouvellement de nos délégués régionaux, succès de notre action d’influence avec la réforme de la haute fonction publique, succès du label Administrateur territorial / haut fonctionnaire territorial qui s’impose désormais dans tous les univers professionnels et fait tomber les dernières digues. L’année qui vient sera chargée de défis, celui de lutter contre la désaffection qui menace la réforme de la haute fonction publique, ceux du rassemblement des acteurs qui promeuvent le service public. Notre association, compte tenu de son statut de leader, a des obligations particulières s’agissant de ces défis du rassemblement.

8 décembre : l’AATF rencontre l’association des directeurs de cabinet d’universités en préfiguration d’un futur partenariat



**ASSEMBLEE GENERALE DE L'AATF**  
 aux ETS de Strasbourg



Territoriaux de Strasbourg  
 cette année les 1er et 2  
 Strasbourg.

**Assemblée générale de**  
 le **mercredi 1er**  
 heures au Conseil Régional  
 tué 1, place Adrien Zeller à  
 Strasbourg.

**Voici l'ordre du jour :**

1. Rapport d'activité
2. Partage des bonnes pratiques des délégations régionales
3. Questions diverses

**Nous vous y attendons nombreux !**

**Vous ne pouvez pas être présent(e) ?**  
 Vous pouvez donner [votre pouvoir en téléchargeant ce document](#) à un (e) autre adhérent (e) de l'association présent (il ou elle devra nous le transmettre à l'adresse suivante [aatf.adm@gmail.com](mailto:aatf.adm@gmail.com) le jour de l'assemblée générale et ne détenir qu'un seul pouvoir). Votre

# ZOOMS



# MON GUIDE DE DÉLÉGUÉ(E) RÉGIONAL(E)



## CONSEIL D'ADMINISTRATION D'INSTALLATION DES DÉLÉGUÉS RÉGIONAUX 2021 - 2024

Maj-24/09/21

2

**Cher(e)s collègue(s) délégué(e)s,**

Depuis la réforme de ses statuts et le renouvellement de ses délégués régionaux en 2015, notre association a véritablement adopté une organisation décentralisée.

Augmentation du nombre des délégués, liberté dans l'animation de la délégation et dans le choix de sa gouvernance locale, création d'un budget fongible par délégation, possibilité d'inscription de points à l'ordre du jour du CA... sont quelques principes qui composent désormais le cadre dans lequel vous aurez à exercer votre mandat pendant 3 ans.

**Ce document présente l'essentiel des ressources de tous ordres dont vous disposez ainsi que les missions que vous exercerez au titre de représentants locaux de notre association.**

Le cœur de l'AATF bat dans ses délégations régionales !

A vous de jouer !

Amitiés confiantes et félicitations renouvelées !

Le Président, Fabien TASTET pour le bureau national

3

## 1 - Je suis DR : Quelles sont mes Ressources ?

### LES PERSONNES « RESSOURCES » :

- Les membres du Bureau et leur mission
- Les Délégations Nationales
- L'équipe en charge du suivi des DR
- Les Partenaires
- Le staff AATE

### LES MOYENS MATERIELS :

- Le budget
- Les outils de communication

4

## Les Membres du Bureau 2020-2023 et leurs missions



Fabien TASTET - Président



Clothilde FRETIN-BRUNET - Vice Présidente



Karine GARCIN-ESCOBAR - Vice Présidente



Amaury BRANDALISE - Vice Président



Remy BERTHIER - Vice Président



Coralie GARRAUD - Secrétaire Générale



Clément LE BRAS - Secrétaire Général Adjoint



Philippe LAPORTE - Trésorier



Naïma MEJANI - Trésorière Adjointe



Nadège BAPTISTA



Amélie DIETLIN



Rosita HOARAU



Doriane HUART



Franck PAULHE



Simon MOVERMANN



Domitien DIETRIE



Linda CORTEY



Gwenaëli LEBLONG-MASCLET

5

## Les Délégations Nationales



Françoise BELET – Égalité Professionnelle Femme/Homme



Stéphane AUZILLEAU – Protéger Promouvoir



Nadège BONNEFOUS / Sandrine TRINQUIER / Valentina COSMA  
Innovation Lab' AATF



Vincent GUERRAND / Antony GIUNTA / Adrien Philippe MONIOT  
Égalité des Chances – Classe Talent



Jean-Louis ROCHERON – Territoriale Internationale



Charles-Thibault PETIT – Diversification des Parcours



Jean Claude MEFTAH – Juridique RH

6

## L'équipe en charge des Délégations Régionales (MDR)



Karine GARCIN ESCOBAR



Rémy BERTHIER



Coralie GARRAUD URRUTY



Amaury BRANDALISE



Gwenaël LEBLONG MASCLET



Amélie DIETLIN LOTH



Rosita HOARAU



Clément LE BRAS

**AUVERGNE RHONE ALPES** → KARINE GARCIN-ESCOBAR / SIMON MOVERMANN  
**BOURGOGNE FRANCHE COMPTE** → REMY BERTHIER / CORALIE GARRAUD-URRUTY

**BRETAGNE** → GWENAEL LEBLONG-MASCLET

**CENTRE VAL DE LOIRE** → AMELIE DIETLIN-LOTH

**CORSE** → AMELIE DIETLIN-LOTH

**GRAND EST** → REMY BERTHIER

**HAUTS DE FRANCE** → CORALIE GARRAUD-URRUTY

**ILE DE FRANCE** → CORALIE GARRAUD-URRUTY

**INTERNATIONAL** → KARINE GARCIN-ESCOBAR

**PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR** → AMELIE DIETLIN-LOTH / KARINE GARCIN-ESCOBAR

**OUTRE MER (Antilles / NC / Guyane)** → KARINE GARCIN-ESCOBAR

**REUNION – MAYOTTE** → ROSITA HOARAU

**NORMANDIE** → GWENAEL LEBLONG-MASCLET

**NOUVELLE AQUITAINE** → AMAURY BRANDALISE

**OCCITANIE** → KARINE GARCIN-ESCOBAR

**PAYS DE LA LOIRE** → CLEMENT LE BRAS

Contact : Karine GARCIN-ESCOBAR - aatf.contact.dr@gmail.com

7

## Les Partenaires

- Avec eux, via leurs représentants locaux, j'organise des événements, je produis des travaux communs, je bénéficie de leur soutien logistique (salles de réunion...);
- Je garde la trace de ces actions qui composent la contrepartie des fonds versés par les partenaires et je les valorise dans mon rapport d'activité annuel;
- Je participe à la soirée des partenaires, moment de convivialité et d'échanges pouvant déboucher sur de nouvelles initiatives;
- Je peux en plus établir des partenariats ponctuels avec d'autres partenaires (nécessité de faire signer la convention au Président de l'AATF);
- Les partenaires sont aussi les autres associations professionnelles réunies, à notre initiative, dans l'Entente (AITF, ADT-Inet, SNDGCT, ADGCF, DGC, Andass) - Je peux travailler avec elles!

**Contact : Sandra BERTRAND** - sandralaura.bertrand@gmail.com / 06 16 66 41 27

8

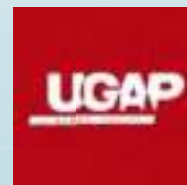
## Les 11 Partenaires Financiers



La banque  
des collectivités

Préfon

La retraite et la prévoyance  
de la fonction publique





AGENCE FRANCE LOCALE	Philippe ROGIER	philippe.rogier@afi-banque.fr	06.30.55.50.62
CASDEN	Renaud MIMIN	Renaud.MIMIN@casden.banquepopulaire.fr	06 32 75 31 72
EDF Collectivités	Mathieu MONOT	mathieu.monot@edf.fr	06 69 31 42 79
ENEDIS	Nicolas CLODONG	nicolas.clodong@enedis.fr	06 13 48 54 57
FCL Gérer la cité	Isabelle KEBE	IKebe@fcl.fr	06 63 23 23 75
GMF	Cécile DULAS	cdulas@gmf.fr	06.46.44.59.49
MNT	Jean-Marc JOUSSEN	Jean-Marc.JOUSSEN@mnt.fr	06.46.49.68.99
PREFON	Christian CARREGA	christian.carrega@prefon.fr	06 75 71 82 27
SMACL ASSURANCES	Cécile MEXANDEAU	c-mexandea@smacl.fr	06 64 02 87 99
UGAP	Pascale BELSOEUR	PBelsoeur@ugap.fr	06 58 60 54 66
VEOLIA	Nicolas PERRIN	nicolas.perrin2@veolia.com	06 20 93 46 68

9

## Vos contacts nationaux pour les Partenaires Financiers

10

## Les Partenaires Institutionnels

**Administration Moderne // 2GAP**  
Référente AATF :  
Françoise BELET

**AFIGESE**  
Référent AATF :  
Philippe LAPORTE

**Association des Anciens Elèves de l'ENA**  
Référente AATF : Clothilde  
FRETIN-BRUNET



Conférence Nationale des directeurs d'instituts et de centre de préparation à l'administration générale

**Expertise France**  
Référent AATF:  
Jean-Louis ROCHERON

**Syndicat des Juridictions Financières**  
Référent AATF : Charles-Thibault PETIT

## Le Staff



Sigrid BERGER – Newsletter / Adhésions / Données  
Contact : sigridmberger@gmail.com / 06 15 27 36 66



Sandra BERTRAND – Site Web / Évènementiel / Partenariats / Appuis aux GT  
Contact : sandralaura.bertrand@gmail.com / 06 16 66 41 27



Francine GOUSSET – Collaboratrice Administrative  
Contact : [aatf.adm@gmail.com](mailto:aatf.adm@gmail.com) / 01 41 94 30 24

## Le Budget

**En 2021 : 1 500€ par délégation portés à 3 000 € exceptionnellement cette année !**

- **Liberté d'utilisation** de l'enveloppe allouée (déplacement à hauteur de 50% du budget, hébergement pour le CA, frais de missions, événementiel, rémunération d'un intervenant, etc.) ;
- Chaque dépense > à 500 € doit être préalablement autorisée par le Trésorier (à noter qu'un évènement peut nécessiter plusieurs commandes et factures telles que intervenants, hôtel, restauration ... le seuil de 500 € correspond au montant d'une facture pas au coût total de l'évènement) ;

**Comment ça marche ?** On désigne dans l'équipe un **binôme mandataire** :

**Pour les dépenses < 500 € :**

- ❖ Soit il fait l'avance et le bureau national le rembourse ;
- ❖ Soit il fait une facture et le bureau national paie directement ;

**Pour les dépenses > 500 € :**

- ❖ Le devis doit être transmis au préalable au bureau pour validation

**Le bureau national décompte les sommes dépensées du droit de tirage de l'enveloppe allouée.**

**CONTACTS : Philippe LAPORTE** – Trésorier  
**Francine GOUSSET** : [aatf.adm@gmail.com](mailto:aatf.adm@gmail.com) / 01 41 94 30 24  
*pour paiement direct, remboursement avances, suivi des droits de tirage, collecte des pièces justificatives*

## Les Outils de Communication

- **Newsletter** : toutes les 2 semaines ([sigridmberger@gmail.com](mailto:sigridmberger@gmail.com)) ;
- Groupe WhatsApp **RbNd** et ses déclinaisons locales : groupe d'échanges entre délégués régionaux, délégués nationaux et membres du bureau ([garcin.escobar.karine@gmail.com](mailto:garcin.escobar.karine@gmail.com)) ;
- Nouveaux outils collaboratifs fournis par le bureau : **zoom** – Création d'un compte par DR selon l'architecture suivante : [aatf.droccitanie@gmail.com](mailto:aatf.droccitanie@gmail.com) / @aatf2021 ([sandra.laura.bertrand@gmail.com](mailto:sandra.laura.bertrand@gmail.com)) ;
- **Site Internet** offrant la possibilité d'extraire la liste des adhérents de votre DR, consulter l'annuaire national, consulter les offres d'emploi ouverts aux AT, les actualités et l'agenda de l'association ([Site web de l'AATF - AATF \(administrateurs-territoiaux.asso.fr\)](http://Site%20web%20de%20l%27AATF%20-%20AATF%20(administrateurs-territoiaux.asso.fr))) ;
- Possibilité de créer vous-même pour votre délégation un compte **Twitter** ou **LinkedIn** au nom de l'AATF ;
- Possibilité de diffuser vos vidéos et vos contenus sur la **Chaîne You Tube AATF** ([aatf hauts fonctionnaires – YouTube](https://www.youtube.com/channel/UCaafhaufonctionnaires)) ;
- Bénéficier de l'expertise de professionnels des médias pour relayer vos initiatives dans la presse - **chefcab** communication d'influence ([contact.aatf@gmail.com](mailto:contact.aatf@gmail.com)) ;

## 2 - Je suis DR : Comment Agir ?

- Je prends des initiatives locales
- J'investis les GT et les dispositifs de l'AATF
- Je contribue et relaie les productions de l'AATF

**L'appartenance, en tant que DR, au conseil d'administration de l'AATF qui se réunit tous les 2 mois avec recours à la visio-conférence.**

15

## Je prends des initiatives locales

- ❖ Je fais vivre localement la communauté des administrateurs territoriaux (AT) par les rencontres, les échanges, le partage d'informations, l'accueil des nouveaux AT et des AT en mobilité - y compris en partenariat avec les autres DR ;
- ❖ Je sollicite les partenaires pour mes actions et événements au sein de la DR ;
- ❖ Je prends toute initiative permettant de promouvoir le cadre d'emplois des Administrateurs Territoriaux et d'animer le débat sur l'organisation territoriale de la République ;
- ❖ J'expérimente et je porte à connaissance mes travaux auprès des autres DR ;

### Exemple :

**DR Occitanie avec 2 projets innovants : CODEV + Administrateurs Décarbonnés !**

- **Des démarches reproductibles que le bureau va s'attacher à valoriser via des temps de restitution lors des conseils d'administration et événements nationaux ;**

16

## Je prends des initiatives locales

- ❖ Je peux désormais partager une base de données fiabilisée des adhérents pour piloter la campagne annuelle d'adhésion en lien avec le bureau national (Sigrid BERGER) ;
- ❖ Je mène une politique de « conquête » et de fidélisation de nouveaux adhérents ;
- ❖ Je n'oublie pas qu'un non-AT peut être adhérent ;
- ❖ Je suggère au bureau national la désignation de membres d'honneur ;
- ❖ Je suscite le partage avec les cadres du secteur privé et des autres fonctions publiques : « Regards croisés » ;
- ❖ Je désigne un **binôme de référents** qui est l'interlocuteur privilégié du bureau et mandataire du budget, veille à l'harmonisation des actions menées au sein de la DR ;

[aaff.contact.dr@gmail.com](mailto:aaff.contact.dr@gmail.com)

17

## J'investis les GT et les dispositifs de l'AATF

- GT Finances et performance publique (Philippe LAPORTE et Jacques PRENTOUT)
- Réseau des facilitateurs (pour les collègues en 1ère année de prise de poste)
- Réseau des mentors – classes talents (Adrien Philippe MONIOT – Anthony GIUNTA – Vincent GUERRAND)
- Réseau parrains (pour les élèves AT et les exams pro non encore recrutés)
- Base femmes expertes
- Groupe média
- Pairs de crise - dispositif protéger promouvoir
- Mobilisation pour le déploiement des talents des Administrateurs en dehors du secteur public local : Les Ambassadeurs de diversification professionnelle
- Jury du prix du LAB (Doriane HUART)
- Travaux avec la Chaire optima (Sandrine TRINQUIER)
- L'index (Nadège BONNAFOUS)

18

## Je contribue et relaie les productions de l'AATF

- La participation aux réseaux thématiques de l'AATF : l'AATF dans le débat public
- Loi 4 D
- Réforme de la Fonction publique en 2019
- Propositions pour la relance
- Retex 1 et 2
- Réforme de la Haute Fonction Publique

**Je relaie les enquêtes et sondages d'information**

**Je contribue aux opérations de cartographie des AT en poste**

19

## J'organise le Congrès de l'AATF ... parfois !

*Se retrouver enfin !*

### Contacts :

**Sandra BERTRAND** : sandralaura.bertrand@gmail.com / 06 16 66 41 27

**Coralie GARRAUD** : coraliegarraudurruty@gmail.com

20

## Renouveau – Parité – Diversité ... exemplaires

16 Délégations

134  
Délégué(e)s

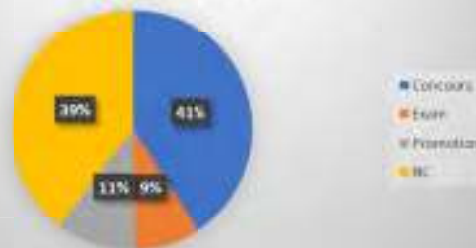
57% de femmes

59% de  
renouvellement

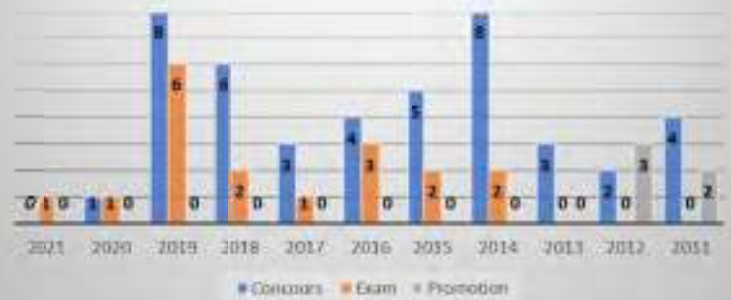
Mode d'accès au cadre d'emploi d'AT des DR



Mode d'accès au cadre d'emploi d'AT des adhérents



Répartition mode d'accès au cadre d'emploi d'AT des DR par année



**Renouveau – Parité –  
Diversité ... une  
représentativité exemplaire**

22

## Auvergne Rhône Alpes – 16 délégué(e)s



Clarence PARADAS



Alice CARRE



Claire SORRENTINI



Aïssia KERKOUB



Romain LE BORGNE



Audrey DONNADIEU



Catherine LEPUT



Gaël ASTIER



Boris SOLODSKI



Véronique MALE



Vincent FABRE



Didier GROSJEAN



Anne Victoire RIONDET



Lucile VIORNERY









Séverine DE SOUSA



Clothilde BARBOT

23

## Bourgogne Franche Comté – 6 délégué(e)s

 Jean Gabriel MADINIER	 Mathieu CHARTRON
 Affeif CHLAIKA	 Pascale CUQ
 Laurent BOUQUIN	

## Bretagne – 6 délégué(e)s (8 sieges)


 Nathalie PARE	 Josic MAIGNAN
 Jean François GIUNTI	 Lénie GIRARDOT
 Harmony ROCHE	 Alice DESPREZ

24

## Centre Val de Loire – 6 délégué(e)s

 Stéphane CADORET	 Laura JOUVERT
 Alexandra CHOCHOY	 Philippe BLANCHET
 Thibault BERGER	










## Grand Est – 10 délégué(e)s

 Etienne SCHOOR	 Virginie GARNOIX
 Jérémy PALOTY	 Barbara CLIGNY
 Florian RIPERT	 Fabienne SPOHR
 Olivier MEROT	 Simon COSSIEZ
 Guillaume COLINMAIRE	 Estelle YUNG





25

## Hauts de France – 14 délégué(e)s

	Bernard DEVAUX		Delphine CAZOR
	Christophe QUINTELIER		Marie HOLST
	Eric FORENS		Céline COURIAT
	Vincent LESCAILLEZ		Emilie BROZ
	Claire BOUCHART		Cyril CARBONNEL
	Alice MARQUETTE		Julien BLONDEAU
	Stéphanie DELEBARRE		Sébastien AVISSE

26

## Ile de France – 16 délégué(e)s

	Simon BACIK		Emmanuel AUBER
	Grégory JACOB		Stéphane AUZILLEAU
	Charles LAMBRECHTS		Françoise BELET
	Alice LAPRAY		Christine BERNARDY
	Sophie MAIBORODA		Delphine CERVELLE
	Letizia MURRET LABARTHE		Joris DUMAZER
	Cyril ROYER		Emilie GANNE
	Audrey SAUNION		David KUPECEK

27

## Normandie – 6 délégué(e)s



Marie Sylvie LEDDA



Delphine LERAY



Vincent GUERRAND



Héloïse PEROYS



Marie BLONDEL



Sylvie RICHARD

## Nouvelle Aquitaine – 12 délégué(e)s



Christophe BARON



Chrystelle AUDOIT



Violaine CHENEL



Cyril GODOT



Nicolas SENECHAU



Emmanuelle VIGNAUX



Aurélie KELLER



Yaël TRANIER



Yannick UHEL



Audrey CHANU



Alexandre EL BAKIR



Caroline DESAIGUES

28

## Occitanie – 14 délégué(e)s



Stéphane BEQUET



Olivier DELCOUR



Sébastien BONNEFOY



Clémentine PALMAS



Anne-Lise LEMAIRE



Thomas LECOMTE



Elisabeth LASKAWIEC



Samuel JAULMES



Valentina COSMA



Jean-Luc BERTOGLIO



Olga KROMPASZKY



Emmanuel GUILLERMO



Didier MARCON



Séverine DE MONTREDON

29

## Provence Alpes Côte d'Azur – 8 délégué(e)s



Jean Victor ROUX



Bastien NESPOULOUS



Marie Anaïs RENAULT-ROUX



Emilia DYDIM



Christophe MAURIN



Nicolas CORSI



Elodie MOULIS



Nicholas BLANC

## Pays de la Loire – 10 délégué(e)s



Aloys DOMON



Nils RANDRIAMANANTENA



Anne D'OYSONVILLE



Céline MORNET



Suzanne GAUTHIER



Sandra RIGONI



Sophie GEFFROTIN



Camille VAN DER MEE



Cécile HEMERY



30

## Réunion Mayotte – 2 délégué(e)s



Emmanuelle THUONG HIME



Jean Louis MAILLOT

## Antilles / Nouvelle Calédonie / Guyane – 2 délégué(e)s



Monette MONROSE



Aurore SMITH

## Corse – 2 délégué(e)s



## International – 2 délégué(e)s





ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX

31

Merci pour votre  
engagement  
l'AATF vit grâce à ses  
Délégations Régionales !



Le 22 septembre 2021

Affaire suivie par :  
Francine GOUSSET  
Collaboratrice AATF  
01 41 94 30 24  
[aatf.adm@gmail.com](mailto:aatf.adm@gmail.com)

Chers adhérents, chers amis, *chers lauréats de l'examen professionnel,*

L'AATF est notre réseau professionnel et notre laboratoire d'idées à l'influence reconnue. Elle est surtout notre maison commune, également accueillante pour toutes les administratrices et tous les administrateurs territoriaux, quelle que soit leur voie d'accès au cadre d'emploi. A ce titre, nous sommes très fiers, avec le bureau de l'AATF, de vous compter, lauréats de l'examen professionnel, parmi nous, à égalité de droit avec tous les autres administrateurs territoriaux.

Nous avons œuvré pour que cette voie d'accès existe et nous l'avons défendue dans les moments difficiles. Nous nous sommes battus avec succès pour obtenir la possibilité du double détachement qui répond à une difficulté particulièrement lourde pour nombre d'entre vous. Vous êtes présents dans toutes les instances de notre association et notamment au bureau avec Doriane HUART, Rosita HOARAU et les deux vice-présidents Karine GARCIN-ESCOBAR et Remy BERTHIER. Nous sommes riches de votre engagement.

Notre Congrès les 29 et 30 septembre à Montrouge sera l'occasion pour moi de vous redire toute notre considération. J'espère vous y voir nombreux et me fais d'avance un plaisir de vous y accueillir. Le programme, cette année, sera encore très attractif, avec deux jours d'ateliers et de tables-rondes, la présence de membres du gouvernement avec qui vous pourrez échanger et une dimension festive particulièrement soignée, à la hauteur de notre envie de nous retrouver.

A très vite, dans une semaine !

Amitiés associatives.

*Au plaisir  
de vous retrouver  
tous et toutes !*

Fabien TASTET

Président de l'association des  
Administrateurs Territoriaux de France



ADMINISTRATEURS  
TERRITORIAUX

## Les hauts-fonctionnaires territoriaux réunis les 29 et 30 septembre à Montrouge pour leur 31<sup>ème</sup> Congrès

Paris, le 20 septembre 2021.

Après une édition 2020 reportée pour cause de pandémie, l'Association des Administrateurs Territoriaux de France (AATF) organise les 29 et 30 septembre prochains au beffroi de Montrouge son 31<sup>ème</sup> congrès, en présence notamment de la Ministre de la Transformation et de la Fonction Publiques, Amélie de Montchalin, et de la Ministre déléguée en charge de l'égalité entre les femmes et les hommes, de la diversité, et de l'égalité des chances, Elisabeth Moreno. À cette occasion, l'AATF, acteur d'influence du débat public national, dressera un bilan du quinquennat en matière d'action publique et lancera une grande consultation dans les territoires qui aboutira à des propositions dans le cadre de la campagne présidentielle.

Réseau professionnel des hauts-fonctionnaires territoriaux et véritable **laboratoire d'idées sur l'avenir de l'action publique**, l'AATF a notamment contribué, dans la période récente, à l'élaboration de la **réforme de la haute fonction publique**, qu'elle soutient. L'Association a également publié le 1<sup>er</sup> grand **RETEX de la gestion de la crise sanitaire par les collectivités territoriales**, réunissant le témoignage d'une 50aine de collectivités locales et formulant des pistes de réflexion pour engager un nouvel acte de décentralisation dans le pays et une refonte profonde de la gestion des finances publiques dans notre pays.

Son Congrès annuel est devenu un rendez-vous important de l'agenda public, réunissant régulièrement des membres du gouvernement, des parlementaires, des personnalités locales, nationales et internationales de premier plan et des hauts-fonctionnaires. Le Président François Hollande avait conclu les débats de l'édition 2019 qui se tenait à Orléans.

Les 29 et 30 septembre prochains, à Montrouge, l'AATF tiendra son 31<sup>ème</sup> Congrès, après une interruption due à la crise du Covid.

Le 29 septembre, le congrès débutera à 8h45 autour d'un café au Village Partenaires et sera suivi par **une série d'ateliers thématiques à partir de 10H**, sur les grands enjeux des collectivités : nourrir les territoires, le management à distance, la résilience de nos territoires, la relance par les dépenses. 20 ans après la création de la LOLF, loi qui fonde le cadre actuel de nos finances publiques, l'AATF aura le plaisir d'accueillir son concepteur, l'ancien Ministre Alain Lambert, président du CNEN avec lequel l'association pourra débattre des propositions iconoclastes qu'elle a élaborées en matière budgétaire et fiscale. **L'ouverture officielle en plénière se tiendra à 13h30 avec l'intervention de Fabien Tastet, Président de l'AATF**, suivie de deux conférences. Parmi les thématiques abordées tout au long de l'après-midi, on retrouvera la démocratie et la participation citoyenne en présence notamment de **Chantal Jouano**, Présidente de la Commission

Nationale du Débat Public, ou encore la Santé et les collectivités territoriales, avec la participation de différents intervenants représentant l'Ambassade du Danemark, la Fédération Hospitalière de France, et l'Organisation Mondiale de la Santé.

Le 30 septembre, à 11H30, la **Ministre de la Transformation et de la Fonction Publiques Amélie de Montchalin se prêtera à un temps d'échange avec les congressistes**, et reviendra sur la réforme de la haute fonction publique et le bilan de l'action gouvernementale. L'après-midi, **Elisabeth Moreno, Ministre Déléguée en charge de l'égalité entre les femmes et les hommes, de la diversité, et de l'égalité des chances interviendra à son tour** pour aborder les grands chantiers de son ministère qui sont autant d'objets de mobilisation pour l'AATF. L'association, qui avait dénoncé la situation des femmes fonctionnaires, « variables d'ajustement du déconfinement », a notamment en projet de lancer une expérimentation pour déployer dans le secteur public local l'index de l'égalité femme homme utilisé dans le secteur privé.

À la veille de l'élection présidentielle, **ce congrès marquera le coup d'envoi d'une grande consultation dans les territoires qui donnera lieu au mois de février à la publication de propositions à l'attention des candidats à l'élection présidentielle**. Adossées à un baromètre IPSOS, celles-ci porteront sur les défis du prochain Président de la République en matière de fiscalité, de qualité du service public et de décentralisation. En 2017, l'AATF s'était inscrite dans une démarche identique en adressant 20 propositions à l'attention des candidats à l'élection présidentielle et portant sur la démocratie locale, les services publics, les finances et la fonction publiques. Depuis, 1/3 de ces propositions ont été mises en œuvre par les pouvoirs publics, attestant du succès d'influence de l'association des hauts fonctionnaires territoriaux.

**Pour vous accréditer :**

Léa TRENTALAUD - [lea.trentalaud@chefcab.fr](mailto:lea.trentalaud@chefcab.fr) - 06 33 59 27 31

*A propos de l'AATF : L'Association des administrateurs territoriaux est l'organisation des hauts fonctionnaires des collectivités territoriales. Véritable laboratoire d'idées, l'Association prend toute sa part dans le débat public et législatif et s'intéresse tout particulièrement au rôle et au devenir du service public.*

**Plus d'informations :** <https://www.administrateurs-territoriaux.asso.fr/>



**Léa Trentalaud**  
Consultante Senior

06 33 59 27 31  
33 rue du Faubourg Saint-Antoine 75011 - Paris  
[www.chefcab.fr](http://www.chefcab.fr)





## ASSEMBLEE GENERALE DE L'AATF

aux ETS de Strasbourg



Les Entretiens Territoriaux de Strasbourg (ETS) auront lieu cette année les 1er et 2 décembre à Strasbourg.

Lors des ETS, **l'Assemblée générale de l'AATF** se tiendra le **mercredi 1er décembre à 17 heures** au Conseil Régional du Grand Est situé 1, place Adrien Zeller à Strasbourg.

### Voici l'ordre du jour :

1. Rapport d'activité
2. Partage des bonnes pratiques des délégations régionales
3. Questions diverses

**Nous vous y attendons nombreux !**

### Vous ne pouvez pas être présent(e) ?

Vous pouvez donner [votre pouvoir en téléchargeant ce document](#) à un (e) autre adhérent (e) de l'association présent (il ou elle devra nous le transmettre à l'adresse suivante [aatf.adm@gmail.com](mailto:aatf.adm@gmail.com) le jour de l'assemblée générale et ne détenir qu'un seul pouvoir). Votre



pouvoir devra être accompagné d'une photocopie d'une pièce d'identité.

## DONNEZ VOS IDEES POUR LA PRESIDENTIELLE AVANT LE 10 DECEMBRE

**Nous vous invitons, comme en 2017, à participer à une grande démarche collaborative** de production de propositions au sein de notre association en vue de la présidentielle. Vous pouvez participer individuellement en tant qu'adhérent ou collectivement à l'échelle d'une délégation régionale. Nos groupes thématiques déjà en place sont aussi appelés à contribuer.

Nous nous donnons **jusqu'au 1er décembre** pour accueillir vos propositions dans les champs des finances publiques, de la fonction publique, des services publics et de la démocratie.



### **Vous avez une idée ? une proposition à nous transmettre ?**

N'hésitez pas à déposer votre contribution.

Ensuite, comme en 2017, nous réunirons un Conseil d'administration qui se prononcera sur les mesures à retenir pour constituer notre plateforme propositionnelle que nous adosserons à une nouvelle édition de notre sondage annuel réalisé avec Ipsos. Au début de l'année 2022, un événement sera organisé en présence des candidats ou de leurs représentants

**Nous comptons sur vous pour faire vivre et progresser nos idées !**

 **J'inscris mes propositions avant le 10 décembre**

(RH-Numérique-Innovation-Com interne)  
de la Ville de Marseille



**Alice Bonnet**

Magistrate à la  
CRC Auvergne-Rhône-Alpes



**Frédéric Le Jehan**

DGA Ressources  
du Pays de Montbéliard Agglomération

## CONTACTS UTILES AU SEIN DE L'AATF

Pour relayer vos communications > [aatf.contact.dr@gmail.com](mailto:aatf.contact.dr@gmail.com)

Pour contacter protéger promouvoir > [aatf.protegerpromouvoir@gmail.com](mailto:aatf.protegerpromouvoir@gmail.com)

Pour contacter l'AATF sur les autres sujets (via Francine) > [contact.aatf@gmail.com](mailto:contact.aatf@gmail.com)



[Twitter](#)



[Facebook](#)



[Site web](#)



[Contact](#)

*Copyright © 2021 ASSOCIATION AATF, tous droits réservés.*

### **AATF**

C/O GPSEA, Europarc, 14 rue Le Corbusier, 94046 Créteil.

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

Vous pouvez [mettre à jour vos options d'envoi](#) ou [vous désinscrire](#).  
Vous recevez cette lettre car vous êtes adhérent(e)s AATF.



# Remerciements



## L'AATF vit grâce à votre engagement ! Soyez toutes et tous remerciés et en particulier :

### Les membres du bureau 2020 – 2023

**Coralie GARRAUD-URRUTY**  
Secrétaire générale

**Clément LE BRAS-THOMAS**  
Secrétaire général adjoint

**Philippe LAPORTE**  
Trésorier

**Naaïma MEJANI**  
Trésorière adjointe

**Clothilde FRETIN-BRUNET**  
Vice-président

**Karine GARCIN-ESCOBAR**  
Vice-président

**Remy BERTHIER**  
Vice-président

**Amaury BRANDALISE**  
Vice-président

**Nadège BAPTISTA**

**Linda CORTEY**

**Domitien DETRIE**

**Amélie DIETLIN**

**Rosita HOARAU**

**Doriane HUART**

**Gwenaël LEBLONG-MASCLET**

**Simon MOVERMANN**

**Franck PAULHE**

### Les délégués nationaux

**Françoise BELET** : Egalité professionnelle femme/homme

**Nadège BONNEFOUS/Sandrine TRINQUIER/Valentina COSMA** : Innovation  
– Lab'AATF

**Stéphane AUZILLEAU** : Dispositif Protéger Promouvoir

**Vincent GUERRAND/Antony GUINTA/Adrien-Philippe MONOT** : Egalité  
des chances – Classe Talent

**Jean-Claude MEFTAH** : Conseil juridique RH

**Charles-Thibault PETIT** : Diversification des parcours

**Jean-Louis ROCHERON** : Territoriale internationale

### Les membres du staff

Sigrid BERGER

Sandra BERTRAND

Francine GOUSSE

Maria OUSSOU, stagiaire

Mathias NIRMAN de Chefcab, notre conseil en communication

## Les délégués régionaux

### AUVERGNE RHONE ALPES

Clarence PARADAS  
 Claire SORRENTINI  
 Romain LE BORGNE  
 Catherine LEPUT  
 Boris SOLODSKI  
 Vincent FABRE  
 Anne Victoire RIONDET  
 Séverine DE SOUSA

Alice CARRE  
 Aissia KERKOUB  
 Audrey DONNADIEU  
 Gaël ASTIER  
 Véronique MALE  
 Didier GROSJEAN  
 Lucile VIORNERY  
 Clotilde BARBOT

### BOURGOGNE FRANCHE COMTE

Jean-Gabriel MADINIER  
 Affeif CHLAIKA  
 Laurent BOUQUIN

Mathieu CHARTRON  
 Pascale CUQ

### BRETAGNE

Nathalie PARE  
 Jean-François GIUNTI  
 Harmony ROCHE

Lénie GIRARDOT  
 Alice DESPREZ  
 Josic MAIGNAN

### CENTRE VAL DE LOIRE

Stéphane CADORET  
 Alexandra CHOCHOY  
 Thibault BERGER

Laura JOUVERT  
 Philippe BLANCHET

### CORSE - 2 délégués

### GRAND EST

Etienne SCHOOR  
 Jérémy PALOTY  
 Florian RIPERT  
 Olivier MEROT  
 Guillaume COLINMAIRE

Virginie GARNOIX  
 Barbara CLIGNY  
 Fabienne SPOHR  
 Simon COSSIEZ  
 Estelle YUNG

### HAUTS DE FRANCE

Bernard DEVAUX  
 Eric FORENS  
 Vincent LESCAILLEZ  
 Claire BOUCHART  
 Alice MARQUETTE  
 Stéphanie DELEBARRE  
 Delphine CAZOR

Marie HOLST  
 Céline COURIAT  
 Emilie BROZ  
 Cyril CARBONNEL  
 Julien BLONDEAU  
 Sébastien AVISSE  
 Christophe QUINTELIER

### ILE DE FRANCE

Simon BACIK  
 Grégory JACOB  
 Charles LAMBRECHTS  
 Alice LAPRAY  
 Sophie MAIBORODA  
 Letizia MURRET LABARTHE  
 Cyril ROYER  
 Audrey SAUNION

Emmanuel AUBER  
 Stéphane AUZILLEAU  
 Françoise BELET  
 Christine BERNARDY  
 Delphine CERVELLE  
 Joris DUMAZER  
 Emilie GANNE  
 David KUPECEK

### NORMANDIE

Marie-Sylvie LEDDA  
 Vincent GUERRAND  
 Marie BLONDEL

Delphine LERAY  
 Héloïse PEROYS  
 Sylvie RICHARD

### NOUVELLE AQUITAINE

Christophe BARON  
 Violaine CHENEL  
 Nicolas SENECHAU  
 Aurélie KELLER  
 Yannick UHEL  
 Alexandre EL BAKIR

Chrystelle AUOIT  
 Cyril GODOT  
 Emmanuelle VIGNAUX  
 Yaël TRANIER  
 Audrey CHANU  
 Caroline DESAIGUES

### OCCITANIE

Stéphane BEQUET  
 Sébastien BONNEFOY  
 Anne-Lise LEMAIRE  
 Elisabeth LASKAWIEC  
 Valentina COSMA  
 Olga KROMPASZKY  
 Didier MARCON

Olivier DELCOUR  
 Clémentine PALMAS  
 Thomas LECOMTE  
 Samuel JAULMES  
 Jean-Luc BERTOGLIO  
 Emmanuel GUILLERMO  
 Séverine DE MONTREDON

### OUTRE MER (Antilles / Nouvelle Calédonie / Guyane)

Monette MONROSE

Aurore SMITH

### PACA

Jean-Victor ROUX  
 Marie-Anaïs RENAULT-ROUX  
 Christophe MAURIN  
 Elodie MOULIS  
**PAYS DE LA LOIRE**  
 Aloys DOMON  
 Anne D'OYSONVILLE  
 Suzanne GAUTHIER (LUCAS)  
 Sophie GEFFROTIN  
 Cécile HEMERY

Bastien NESPOULOUS  
 Emilia DYDIM  
 Nicolas CORSI  
 Nicholas BLANC

Nils RANDRIAMANANTENA  
 Céline MORNET  
 Sandra RIGONI  
 Camille VAN DER MEE

### REUNION - MAYOTTE

Emmanuelle THUONG HIME

Jean Louis MAILLOT



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



### 32<sup>ème</sup> Congrès des Administrateurs Territoriaux Lorient 2022



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



La banque  
 des collectivités



EDF Collectivités



Gérer la Cité



Le choix de l'achat juste



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



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