



**Avis n° 2026-25 du 30 janvier 2026  
relatif à la mobilité professionnelle de Madame Yostina Aiad**

LE PRESIDENT DE LA HAUTE AUTORITE,

Vu :

- le code général de la fonction publique ;
- le code pénal ;
- le code de commerce ;
- la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires ;
- le décret n° 2020-69 du 30 janvier 2020 relatif aux contrôles déontologiques concernant les membres des cabinets ministériels et les collaborateurs du Président de la République ;
- la saisine de la Haute Autorité en date du 4 décembre 2025 ;
- les autres pièces du dossier ;
- le rapport présenté ;

Rend l'avis suivant :

1. La secrétaire générale du Gouvernement a saisi la Haute Autorité d'une demande d'avis sur la mobilité professionnelle de Madame Yostina Aiad, conseillère technique presse au sein du cabinet de Monsieur Gabriel Attal, alors Premier ministre, du 1<sup>er</sup> février au 5 septembre 2024. Précédemment, du 23 septembre 2022 au 1<sup>er</sup> janvier 2024, l'intéressée a exercé les fonctions de responsable communication et relations extérieures au sein du haut-commissariat à l'emploi et à l'engagement des entreprises. L'intéressée souhaite rejoindre l'établissement public *CCI France* en qualité de cheffe de cabinet du président.

**I. La saisine**

2. L'article L. 124-4 du code général de la fonction publique dispose : « *L'agent public cessant ou ayant cessé ses fonctions depuis moins de trois ans, définitivement ou temporairement, saisit à titre préalable l'autorité hiérarchique dont il relève ou a relevé dans son dernier emploi afin d'apprecier la compatibilité de toute activité lucrative, salariée ou non, dans une entreprise privée ou un organisme de droit privé ou de toute activité libérale avec les fonctions exercées au cours des trois années précédant le début de cette activité (...)/ Tout organisme ou toute entreprise exerçant son activité dans un secteur concurrentiel*

*conformément aux règles du droit privé est assimilé à une entreprise privée pour l’application du premier alinéa (...).*

3. Selon l'article 11 de la loi du 20 avril 2016, la demande prévue à l'article L. 124-4 précité doit obligatoirement être soumise à la Haute Autorité lorsqu'elle émane d'un agent occupant ou ayant occupé, au cours des trois dernières années, un emploi de membre de cabinet ministériel. En outre, il résulte de la combinaison des articles L. 124-4, L. 124-5 et L. 124-10 du code général de la fonction publique que lorsqu'un agent public a occupé, au cours des trois dernières années, un emploi rendant obligatoire la saisine préalable de la Haute Autorité, celle-ci est fondée à émettre un avis sur le contrôle de compatibilité prévu à l'article L. 124-4, qui porte sur l'ensemble des fonctions publiques exercées par l'agent au cours des trois années précédant le début de l'activité privée, y compris celles qui ne nécessitent pas, normalement, une saisine directe en vertu de l'article L. 124-5.

4. Madame Aiad a occupé un emploi de membre de cabinet ministériel au cours des trois dernières années.

5. Selon l'article L. 710-1 du code de commerce : « *Les établissements du réseau des chambres de commerce et d'industrie ont chacun, en leur qualité de corps intermédiaire de l'Etat, une fonction de représentation des intérêts de l'industrie, du commerce et des services auprès des pouvoirs publics ou des autorités étrangères (...) Le réseau et, en son sein, chaque établissement contribuent au développement économique, à l'attractivité et à l'aménagement des territoires ainsi qu'au soutien des entreprises et de leurs associations en remplissant, dans des conditions fixées par décret, toute mission de service public et toute mission d'intérêt général directement utiles à l'accomplissement de ses missions (...) A cet effet, chaque établissement du réseau peut assurer, par tous moyens, y compris par des prestations de services numériques, et dans le respect, le cas échéant, des schémas sectoriels qui lui sont applicables : / 1° Les missions d'intérêt général qui lui sont confiées par les lois et les règlements ; / 2° Les missions d'appui, d'accompagnement, de mise en relation et de conseil auprès des créateurs et repreneurs d'entreprises et des entreprises, dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur en matière de droit de la concurrence ; / 3° Une mission d'appui et de conseil pour le développement international des entreprises et l'exportation de leur production, en partenariat avec l'agence mentionnée à l'article 50 de la loi n° 2003-721 du 1er août 2003 ; / 4° Une mission en faveur de la formation professionnelle initiale ou continue grâce, notamment, aux établissements publics et privés d'enseignement qu'il ou elle crée, gère ou finance ; / 5° Une mission de création et de gestion d'équipements, en particulier portuaires et aéroportuaires ; / 6° Les missions de nature concurrentielle qui lui ont été confiées par une personne publique ou qui s'avèrent directement utiles pour l'accomplissement de ses autres missions ; (...) / Les ressources des établissements publics du réseau sont assurées par : / 1° Les produits des impositions de toute nature qui leur sont affectés par la loi et toute autre ressource légale entrant dans leur spécialité ; / 2° La vente ou la rémunération de leurs activités ou des services qu'ils gèrent ; (...) ».*

6. Aux termes de l'article L. 711-15 du même code : « *CCI France est l'établissement public, placé à la tête du réseau défini à l'article L. 710-1, seul établissement du réseau habilité à représenter auprès de l'Etat et de l'Union européenne ainsi qu'au plan international les intérêts nationaux de l'industrie, du commerce et des services. / Son organe délibérant est constitué des présidents en exercice des chambres de commerce et d'industrie départementales d'Ile-de-France, des chambres de commerce et d'industrie territoriales, des chambres des collectivités d'outre-mer régies par l'article 74 de la Constitution et de la Nouvelle-Calédonie, de l'établissement public du commerce et de l'industrie de Corse et des chambres de commerce et d'industrie de région. / Le financement des dépenses relatives aux projets de portée nationale intéressant l'ensemble du réseau des chambres de commerce et d'industrie adoptés par délibération de CCI France constituent pour les établissements du réseau des dépenses obligatoires. / Les modalités de répartition de ces dépenses sont déterminées par voie réglementaire*

». Selon l'article L. 711-16 de ce code : « *CCI France assure l'animation de l'ensemble du réseau des chambres de commerce et d'industrie. / A ce titre : / 1° Elle élaborer la stratégie nationale du réseau (...) ; / 2° Elle adopte les normes d'intervention pour les établissements membres du réseau et s'assure du respect de ces normes ; / 3° Elle développe une offre nationale de services mise en œuvre, éventuellement avec des adaptations locales, par chaque chambre de commerce et d'industrie de région. Elle gère les projets de portée nationale intéressant le réseau et elle peut en confier la maîtrise d'ouvrage à un autre établissement du réseau ; / 4° Elle propose aux chambres territoriales, départementales d'Ile-de-France et de région des fonctions de soutien dans les domaines technique, juridique et financier, ainsi que dans celui de la communication institutionnelle ; / 5° Elle peut passer, pour son propre compte ou pour celui de tout ou partie des chambres du réseau, des marchés ou des accords-cadres. Elle peut assurer la fonction de centrale d'achat au sens du code des marchés publics pour le compte de tout ou partie des chambres de région, des chambres territoriales et départementales d'Ile-de-France ; / 6° Elle définit et suit la mise en œuvre de la politique générale du réseau en matière de gestion des personnels des chambres (...). Elle anime et préside l'instance nationale représentative du personnel. (...) ; / Elle détermine les conditions de recrutement et de rémunération des directeurs généraux sous contrat de droit privé, la procédure et les conditions de cessation de leurs fonctions ainsi que les modalités de leur indemnisation en cas de rupture de la relation de travail. Pour les directeurs généraux qui ont la qualité d'agent public, ces mêmes règles sont fixées par décret pris après avis de CCI France ; / (...) ; / 7° Elle peut diligenter ou mener des audits, à son initiative ou à la demande d'un établissement public du réseau, relatifs au fonctionnement ou à la situation financière de chambres du réseau, (...) ; / 8° Elle coordonne les actions du réseau avec celles des chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger. (...) ; / 9° Elle peut constituer, à la demande des chambres du réseau, une instance de conciliation pour les différends opposant plusieurs chambres entre elles avant un recours en justice. Cette fonction de conciliation est exercée à titre gracieux ; / 10° Elle répartit entre les chambres de commerce et d'industrie de région le produit de la taxe prévue à l'article 1600 du code général des impôts, après avoir déduit la quote-part nécessaire au financement de son fonctionnement, de ses missions et des projets de portée nationale. (...) ; / 11° Elle établit un inventaire et une définition de la stratégie immobilière (...) ».*

7. Pour réaliser les missions qui lui sont confiées, l'établissement public *CCI France* exerce une part significative de ses activités dans le secteur concurrentiel de la formation et de l'appui aux entreprises, conformément aux règles du droit privé. Dès lors, l'activité que souhaite exercer Madame Aiad doit être regardée comme une activité lucrative dans une entreprise privée au sens de l'article L. 124-4 du code général de la fonction publique précité. Il appartient donc à la Haute Autorité d'apprécier la compatibilité de la mobilité professionnelle de l'intéressée avec les fonctions publiques qu'elle a exercées au cours des trois dernières années.

8. Pour l'application de l'article L. 124-12 du code général de la fonction publique, le contrôle de la compatibilité consiste, en premier lieu, à rechercher si l'activité envisagée risque de placer l'agent en situation de commettre l'infraction prévue à l'article 432-13 du code pénal. Il implique, en second lieu, d'examiner si cette activité comporte des risques de nature déontologique. À ce titre, l'activité ne doit pas être susceptible de compromettre ou mettre en cause le fonctionnement normal, l'indépendance ou la neutralité du service ou de méconnaître les principes déontologiques de dignité, d'impartialité, de neutralité, d'intégrité et de probité rappelés aux articles L. 121-1 et L. 121-2 du code général de la fonction publique.

9. En vertu de l'article L. 124-14 du code général de la fonction publique, le président de la Haute Autorité peut rendre, au nom de celle-ci, un avis de compatibilité, assorti éventuellement de réserves, dans le cas où l'activité envisagée est manifestement compatible avec les fonctions antérieures ou actuelles de l'intéressé.

## **II. La compatibilité de l'activité envisagée avec les fonctions publiques exercées au cours des trois dernières années**

### **1. Le risque pénal, au regard du délit de prise illégale d'intérêts**

10. Le premier alinéa de l'article 432-13 du code pénal punit de trois ans d'emprisonnement et d'une amende de 200 000 euros le fait, pour un agent public, de prendre ou de recevoir une participation par travail, conseil ou capitaux dans une entreprise privée alors qu'il a été chargé, dans le cadre des fonctions qu'il a effectivement exercées au cours des trois dernières années, soit d'assurer la surveillance ou le contrôle de cette entreprise, soit de conclure avec elle un contrat de toute nature ou de formuler un avis sur un tel contrat, soit de proposer à l'autorité compétente des décisions relatives à des opérations de cette entreprise ou de formuler un avis sur de telles décisions. Le deuxième alinéa de cet article punit des mêmes peines toute participation par travail, conseil ou capitaux dans une entreprise privée qui possède au moins 30 % de capital commun ou a conclu un contrat comportant une exclusivité de droit ou de fait avec l'une des entreprises mentionnées au premier alinéa. Le troisième alinéa de l'article précise que, pour l'application des deux premiers alinéas, est assimilée à une entreprise privée toute entreprise publique exerçant son activité dans un secteur concurrentiel et conformément aux règles du droit privé.

11. Il résulte des attestations de l'intéressée et de ses autorités hiérarchiques que Madame Aiad n'a accompli, dans le cadre de ses fonctions publiques au cours des trois dernières années, aucun acte relevant de l'article 432-13 précité à l'égard de l'établissement public *CCI France*. Dans ces conditions et en l'état des informations dont dispose la Haute Autorité, le risque de prise illégale d'intérêts peut être écarté, sous réserve de l'appréciation souveraine du juge pénal.

## 2. Les risques déontologiques

12. En premier lieu, au regard des éléments dont dispose la Haute Autorité, la mobilité de Madame Aiad n'apparaît pas de nature à faire naître un doute sur le respect, par l'intéressée, des principes déontologiques qui s'imposaient à elle dans l'exercice de ses fonctions publiques, rappelés aux articles L. 121-1 et L. 121-2 du code général de la fonction publique.

13. En second lieu, Madame Aiad pourrait, dans le cadre de son activité au sein de l'établissement *CCI France*, entreprendre des démarches auprès des pouvoirs publics. Dans ces conditions, il convient d'encadrer les futures relations professionnelles de l'intéressée afin de prévenir tout risque de mise en cause du fonctionnement normal, de l'indépendance et de la neutralité de l'administration.

\*

\* \*

14. En conséquence, la Haute Autorité considère que le projet envisagé par Madame Aiad est compatible avec les fonctions publiques qu'elle a exercées, sous réserve qu'elle s'abstienne, dans le cadre de sa nouvelle activité professionnelle, de réaliser toute démarche, y compris de représentation d'intérêts, auprès :

- de Monsieur Gabriel Attal, dans l'hypothèse où il exercerait à nouveau des fonctions gouvernementales ou d'autres fonctions publiques, et des personnes qui étaient membres de son cabinet en même temps que Madame Aiad, tant qu'elles occupent des fonctions publiques ou dans l'hypothèse où elles en exerceraient à nouveau ; cette réserve vaut, pour chacune des personnes qu'elle vise, jusqu'à l'expiration d'un délai de trois ans suivant la cessation de la relation de travail entre Madame Aiad et la personne concernée ;
- des personnes qui étaient affectées à l'ancien haut-commissariat à l'emploi et à l'engagement des entreprises en même temps que Madame Aiad, tant qu'elles occupent des fonctions publiques ou dans l'hypothèse où elles en exerceraient à nouveau ; cette réserve vaut, pour chacune des personnes qu'elle vise, jusqu'à l'expiration d'un délai de trois ans suivant la cessation de la relation de travail entre Madame Aiad et la personne concernée ;
- du service d'information du Gouvernement, jusqu'au 5 septembre 2027.

Le respect de ces réserves fera l'objet d'un suivi régulier par la Haute Autorité.

15. La Haute Autorité rappelle qu'en application des articles L. 121-6 et L. 121-7 du code général de la fonction publique, il incombe à Madame Aiad de n'utiliser aucun document ou renseignement non public dont elle aurait eu connaissance du fait de ses anciennes fonctions publiques, sans limite de durée.

16. Cet avis est rendu au vu des informations fournies par l'auteur de la saisine. Il ne vaut que pour l'activité mentionnée et telle que décrite dans la saisine. L'exercice de toute nouvelle activité professionnelle au sens de l'article L. 124-4 du code général de la fonction publique, dans les trois ans suivant la cessation des fonctions publiques de l'intéressée, devra faire l'objet d'une nouvelle saisine de son ancienne autorité hiérarchique.

17. En application de l'article L. 124-15 du code général de la fonction publique, cet avis, dont les réserves lient l'administration et s'imposent à l'agent, sera notifié à Madame Aiad, à la secrétaire générale du Gouvernement et au président de l'établissement public *CCI France*.

Le Président

Jean MAÏA