

LE JOURNAL DES DÉPARTEMENTS

N°54 - Avril 2026

**“La République n’existe
pleinement que lorsqu’elle est
comprise et vécue sur le terrain”**

Françoise GATEL

Ministre de l’Aménagement
du territoire et de la
Décentralisation

Disponible en kiosque sur lejournaldesdepartements.fr

Des sondages innovants pour des analyses percutantes

A hand holding a magnifying glass over the text, symbolizing investigation and analysis.

LES ASSISES NATIONALES DE L'ACCÈS AUX SOINS



30 juin 2026

La Barroise
Bar-le-Duc (Meuse)



Tables
rondes



Village des
solutions



Élus &
collectivités



Professionnels
de santé



Acteurs des
territoires



Partenaires
institutionnels

TEMPS FORTS

Édito



Après les municipales

Les élections municipales viennent de s'achever.

Elles ont, une nouvelle fois, rappelé le rôle central de la démocratie locale dans la vie de notre pays. À travers l'ensemble des communes, des équipes se sont engagées, des projets ont été débattus, et des élus ont reçu la confiance de leurs concitoyens pour les années à venir.

Ces élections confirment l'attachement des Français à leur territoire. La commune demeure, pour beaucoup, le premier espace d'expression démocratique et le lieu privilégié de la proximité.

Mais elles mettent également en lumière une évolution plus contrastée.

Si certains territoires ont connu une mobilisation soutenue, d'autres ont enregistré une participation plus faible. Cette réalité, désormais récurrente, appelle à une attention particulière. Le lien entre les citoyens et la vie publique locale ne peut être tenu pour acquis. Il doit être entretenu, expliqué et renforcé dans la durée.

Dans ce contexte, le mandat qui s'ouvre revêt une importance particulière.

Au-delà de la gestion des compétences, les élus locaux auront à poursuivre un objectif plus large : celui de maintenir la confiance, de donner de la lisibilité à l'action publique et de répondre concrètement aux attentes des habitants. La clarté, la constance et la proximité seront, plus que jamais, des éléments déterminants.

Les collectivités territoriales, et en particulier les départements, occupent à cet égard une place essentielle. Par leur rôle en matière de solidarités, d'aménagement et d'accompagnement des territoires, elles participent chaque jour à la cohésion nationale. Leur action, souvent discrète, constitue pourtant un socle indispensable.

Les municipales sont désormais derrière nous.

S'ouvre désormais un temps plus exigeant : celui de l'action, de la mise en œuvre et de la relation continue avec les citoyens.

Jean-Philippe Delbonnel
Président du Groupe Delbo Presse
Rédacteur en chef du Journal des Départements

LA PHOTO DU MOIS



Cédric Gourin, directeur de cabinet par intérim du Président du Conseil départemental du Cher, a brillamment été élu maire de Saint-Jean-de-Braye (Loiret) en mars dernier.

La rédaction du Journal des Départements lui adresse ses sincères félicitations.

À sa gauche, Marc Gaudet, président du Conseil départemental du Loiret, et à sa droite, Hugues Saury, sénateur du Loiret.

SOMMAIRE



Dossier spécial Françoise Gatel 10

Figure engagée des territoires, Françoise Gatel porte une vision exigeante de l'action publique locale, fondée sur la proximité, la responsabilité et la différenciation territoriale.

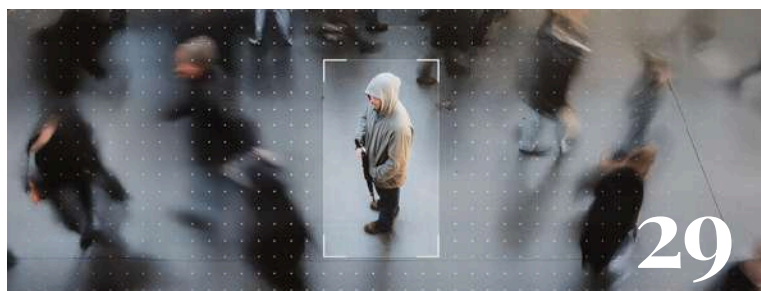
Des enjeux de décentralisation à l'accompagnement des collectivités, en passant par la simplification des normes et le soutien aux élus locaux, elle défend une action publique plus lisible, plus efficace et au plus près des réalités de terrain.

Tribunes et Opinions 18

Chaque mois, le Journal des Départements ouvre ses colonnes aux élus et professionnels des territoires pour des prises de parole libres et sans filtre.

Entreprises & Territoires 20

Ils innovent, s'engagent et façonnent la France de demain. Zoom sur ces acteurs économiques qui créent du lien et font rayonner nos territoires par leurs initiatives concrètes.



Les experts

32

Droit, RH, marketing territorial...Chaque mois des experts analysent l'actualité de leur domaine et nous donnent leur éclairage sur les Départements.

Solutions & Innovation

38

Au service des territoires, l'innovation s'incarne dans des solutions concrètes, adaptées aux enjeux locaux.
Technologies, nouveaux usages, partenariats... des initiatives qui accompagnent la transformation de l'action publique.

Le Journal des Départements
est une Marque du Groupe Delbo Presse
SAS au capital de 40 000,00€

SIÈGE SOCIAL
Grand Chambord
9 Impasse la Futaie
41220
La Ferté-Saint-Cyr

Président - Fondateur du Groupe
Jean-Philippe Delbonnel

Rédacteur en chef
Jean-Philippe Delbonnel

RÉDACTION - La Ferté-Saint-Cyr
info@delbopresse.com
T 02 46 91 50 61

N° ISSN : 2823-7536
Dépôt Légal à parution : Avril 2026

PUBLICITÉ
Pour toute information ou demande
relative à des insertions publicitaires,
envoyez votre demande sur l'adresse
info@delbopresse.com en précisant
dans l'objet :
«Publicité LJD ».

MENTIONS LÉGALES
IRCS Orléans 900953415
Siret : 90095341500016
Code APE 5814Z .

Relations publiques
Les articles "Relations publiques"
publiés dans les magazines du Journal
des Départements sont rédigés par les
partenaires commerciaux.
Les opinions exprimées ainsi que les
illustrations utilisées dans ces articles
n'engagent que leurs auteurs.

CRÉDITS PHOTOS
Unsplash, Delbo Presse,
Ministère de l'Aménagement du
territoire et de la
Décentralisation.

Toute reproduction,
représentation, traduction ou
adaptation qu'elle soit intégrale
ou partielle, quels qu'en soient
le procédé, le support ou le
média, est strictement interdite
sans l'autorisation expresse et
écrite par le magazine, sauf les
cas prévus par l'article L-122-5
du code de la propriété
intellectuelle.

Ont notamment participé à ce numéro
Mathilde Haas, Jean-Philippe Delbonnel, Marc
Thébault, Guillaume Philippot, Lilou de Carvalho,
Cory Boutet-Prieur, Simon Houdebert, Bernard
de Froment.

IMPRESSION DIFFUSION
Les magazines sont imprimés en
France chez Imprimerie à Réaction
41 rue du Bréteil
33320 Eysines.

Ils sont diffusés en publipostage ciblé
auprès des décideurs et remis à
l'ensemble des parlementaires et
aux entreprises ainsi que les
collectivités des départements
Français.



Une recomposition politique... et une fracture civique qui s'installe

Les élections municipales de mars 2026 marquent une étape clé dans la séquence politique qui mène à 2027.

Elles dessinent une carte électorale profondément recomposée, mais surtout une réalité plus structurelle : une démocratie locale de plus en plus déséquilibrée.

Aucun camp ne sort véritablement vainqueur.

La gauche conserve les grandes métropoles.

La droite reprend des villes moyennes.

Le Rassemblement national réalise une percée historique en nombre d'élus. La France insoumise consolide ses bastions populaires sans parvenir à franchir le cap des grandes villes.

Mais au-delà de cette lecture politique, un fait domine : le décrochage d'une partie croissante du corps électoral.

Les 5 enseignements clés du scrutin

1. Une gauche toujours dominante dans les métropoles

Paris, Lyon, Marseille : les grandes villes restent ancrées à gauche, confirmant une tendance désormais structurelle.

2. Le retour de la droite dans les villes moyennes

La droite classique retrouve des marges de manœuvre territoriales et redevient centrale dans de nombreuses communes intermédiaires.

3. Une percée historique du Rassemblement national

Plus de **3 100 conseillers municipaux** et une soixantaine de villes conquises : une implantation territoriale inédite.

4. Une France insoumise forte dans les territoires populaires

Une progression ciblée, mais encore insuffisante pour s'imposer à grande échelle.

5. Une abstention durablement élevée

Près de **44 % d'abstention au premier tour**, malgré un rebond par rapport à 2020.

Une fracture démocratique désormais structurelle

Le principal enseignement de ces municipales n'est pas politique. Il est sociologique.

La participation électorale suit une logique claire : plus on est âgé, diplômé et aisé... plus on vote.

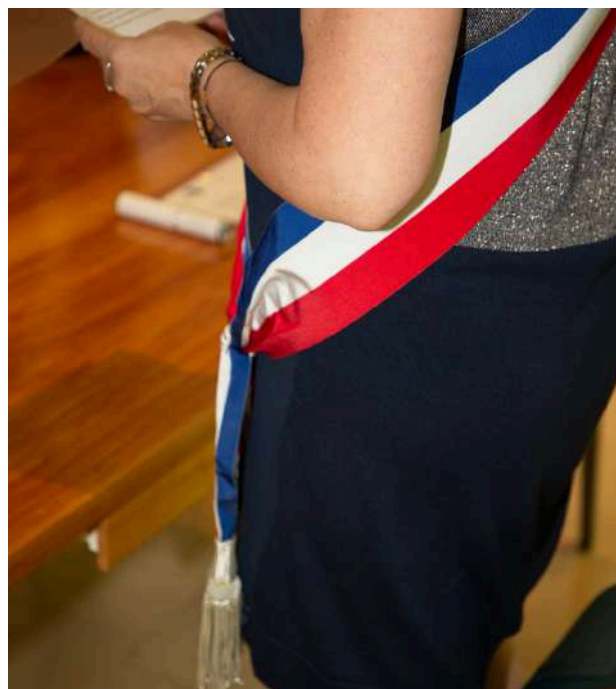
À l'inverse :

- 60 % des 25-34 ans ne votent pas
- plus de 50 % des ouvriers s'abstiennent
- 62 % des ménages les plus modestes restent hors des urnes

Cette réalité dessine une démocratie à deux vitesses.

D'un côté, un électorat stable, structuré, influent.

De l'autre, une partie croissante de la population qui se sent éloignée, voire exclue du jeu démocratique.



Une géographie politique de plus en plus lisible

Trois France coexistent désormais :

- Les métropoles, ancrées à gauche
- Les villes moyennes, davantage orientées à droite
- Les territoires populaires et périphériques, disputés entre RN et LFI

À cela s'ajoute une autre carte, plus silencieuse : celle de l'abstention. Elle recoupe presque parfaitement celle des fragilités sociales.

Vers 2027 : une équation ouverte

Ces municipales posent une question centrale pour la suite :
qui vote encore... et pour qui ?

Car l'enjeu n'est plus seulement électoral.

Il devient démocratique.

Un candidat peut gagner une élection.

Mais avec quelle base réelle ?

Dans un contexte où une partie significative des citoyens ne participe plus, la question de la légitimité se pose avec une acuité nouvelle.

Le regard de l'Institut Quorum

Les municipales 2026 confirment une tendance lourde :

la politique locale reste un point d'ancrage essentiel, mais elle ne parvient plus à embarquer l'ensemble des Français.

Le défi des prochaines années est clair :

- **recréer du lien avec les publics éloignés du vote**
- **redonner du sens à l'action publique locale**
- **rééquilibrer la représentation démocratique**

Car au fond, une élection ne se joue pas uniquement entre candidats. Elle se joue d'abord entre ceux qui votent... et ceux qui ne votent plus.



Jean Philippe Delbonnel – Président de l'Institut Quorum





Interview de Françoise GATEL

Ministre de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation



Vous connaissez parfaitement les collectivités locales. Aujourd'hui, quel est selon vous le rôle irremplaçable des départements dans l'équilibre territorial français ?

Le département est souvent perçu comme un échelon intermédiaire, un simple maillon administratif entre l'État et les communes. Je crois, au contraire, qu'il est un point d'ancrage essentiel de notre République. Dans une époque marquée par le doute territorial, par le sentiment d'abandon de certains de nos concitoyens, le département est l'un des lieux où la présence de l'État se fait tangible, lisible et juste. Là où la vie vacille, il est à la fois protecteur, garant et acteur de solidarité.

Ce rôle n'est pas le fruit du hasard ni d'une construction théorique : il est le résultat d'un choix politique constant. Depuis les premières lois de décentralisation, le département s'est vu confier le cœur des politiques de solidarité. Cette responsabilité a été confirmée et approfondie par des textes majeurs : la loi du 11 février 2005 sur le handicap, celle du 5 mars 2007 sur la protection de l'enfance, ou encore la loi NOTRe du 7 août 2015, qui en a fait le chef de file de l'action sociale.

Cette continuité républicaine montre que les départements ne sont pas seulement des exécutants : ils incarnent la permanence de l'engagement républicain sur le terrain.

Lorsque l'on parle de département, on parle avant tout de solidarité humaine concrète : l'aide sociale à l'enfance, le RSA, l'accompagnement du grand âge via l'APA, le soutien aux personnes en situation de handicap. Autrement dit, de ces moments où la vie d'un citoyen peut basculer, et où la puissance publique doit être au rendez-vous sans distance, sans délai et sans compromis. Le département n'est pas seulement gestionnaire : il est garant que la solidarité nationale ne soit pas un principe abstrait mais une réalité vécue sur chaque territoire.

« Le département est l'un des lieux où la présence de l'État se fait tangible, lisible et juste. »

Mais le département est également un acteur de l'équilibre territorial. Face à la montée des fractures entre métropoles et territoires ruraux, entre zones dynamiques et espaces fragilisés, il joue un rôle d'amortisseur. Il soutient les communes, accompagne les projets locaux, préserve les services essentiels : transports, écoles, maisons de santé, bibliothèques, équipements sportifs. Son périmètre, qui coïncide avec celui de l'État déconcentré, permet enfin une action publique plus cohérente, rapide et efficace. Cette proximité institutionnelle est une force, à condition de la faire vivre avec intelligence et ambition.



Au fond, le département est la réponse politique à une question simple mais décisive : comment tenir ensemble un pays diversifié, sans céder ni à l'uniformité ni à l'abandon ? Par la proximité, la responsabilité et la solidarité, il rend la République vivante dans ses territoires. C'est ce qui le rend aujourd'hui encore irremplaçable.

« Au fond, le département est la réponse politique à une question simple mais décisive »



Les départements portent l'essentiel des solidarités humaines : RSA, autonomie, handicap. Comment l'État peut-il leur redonner de la visibilité financière et de la stabilité pour agir sur le long terme ?

Les politiques de solidarité ne peuvent pas dépendre des aléas budgétaires. Elles engagent notre promesse républicaine et la confiance que les citoyens placent dans la puissance publique. Le besoin de visibilité financière des départements renvoie à cette exigence simple : garantir que la solidarité ne recule jamais, que les Français puissent compter sur la puissance publique, ici et maintenant, mais aussi dans dix ou vingt ans.

Soyons lucides : le modèle actuel est sous tension. Les dépenses sociales progressent rapidement, notamment face aux réalités démographiques et sociales : vieillissement, précarité, situations d'urgence. En parallèle, les ressources des départements restent partiellement dépendantes des cycles économiques, sur lesquels ils n'ont pas de prise. Cette contradiction crée une insécurité pour des collectivités auxquelles on demande d'agir à la fois dans l'urgence et sur le long terme. Et cela dépasse finalement la question des départements. Cela renvoie au financement de notre modèle social dans son ensemble.

L'État, et je le dis avec force, n'est pas resté les bras croisés. La loi de Finances pour 2026 prévoit un fonds de sauvegarde de 600 millions d'euros pour soutenir les départements les plus fragilisés. Ce n'est pas une solution définitive, mais c'est un signal clair que nous avons souhaité leur envoyer : la solidarité nationale doit aussi s'exercer entre l'État et les collectivités.

Mais il faut aller plus loin. Le Gouvernement a souhaité engager un travail de fond, associant Départements de France et une mission parlementaire dédiée, pour installer un cadre plus stable et plus lisible. L'objectif est double : redonner des marges de manœuvre aux départements et permettre une anticipation plutôt qu'une gestion dans la contrainte. Cela suppose de regarder de manière lucide les ressources disponibles et la répartition des responsabilités, et de bâtir un modèle durable pour la solidarité, au service de chaque citoyen.

Beaucoup d'élus locaux parlent d'un sentiment d'étouffement normatif. Êtes-vous prête à ouvrir un véritable chantier de simplification pour les collectivités ?

C'est une préoccupation que j'ai entendue dans chacun des 57 départements dans lesquels je me suis rendue dans le cadre de mes fonctions. Et les élus ont raison : il est difficile d'innover, de répondre aux besoins des habitants, quand chaque décision se heurte à des règles trop complexes ou trop nombreuses.

C'est pourquoi, depuis le Congrès des maires en novembre dernier, le Premier ministre a lancé un chantier ambitieux de simplification, appuyé sur une méthode simple qu'est la concertation, que je mène avec les élus locaux, les parlementaires et les préfets, dans le cadre du plan Roquelaure de la Simplification, initié par mon prédécesseur et que j'ai souhaité poursuivre et amplifier.

Une centaine de mesures très concrètes ont déjà été prises ou sont en préparation : relèvement des seuils de la commande publique, fin de l'obligation de vidange des piscines, report du décret BACS à 2030, simplification du droit de l'urbanisme, et le « méga-décret » du 20 février dernier comprenant 36 mesures pour faciliter la vie quotidienne des collectivités... Et d'ici l'été, nous irons plus loin encore avec la présentation d'un projet de loi et d'un nouveau décret qui viendront compléter cette feuille de route, pour ancrer la simplification, qui est l'une de mes priorités, dans la durée.

Certaines mesures concernent d'ailleurs très directement les départements. Je pense par exemple à la simplification de l'accès aux copies d'actes d'état civil pour l'aide sociale à l'enfance qui permet désormais aux services départementaux d'exercer pleinement leur mission auprès des mineurs confiés à leur protection.

La question de la décentralisation revient régulièrement dans le débat public. Faut-il aujourd'hui un nouvel acte fort de décentralisation ou plutôt une clarification des compétences existantes ?

La question de la décentralisation revient régulièrement dans le débat public. Mais il ne s'agit pas de faire un nouvel acte pour le principe. Ce qui compte, c'est de rendre la répartition des responsabilités plus lisible et plus efficace – entre collectivités elles-mêmes bien sûr, mais aussi entre l'État et les collectivités territoriales – afin de décider plus vite, d'agir mieux et de permettre à chacun d'assumer clairement ses missions.

Il ne s'agit pas nécessairement de bouleverser les compétences existantes, mais de clarifier et d'améliorer leurs modalités d'exercice.

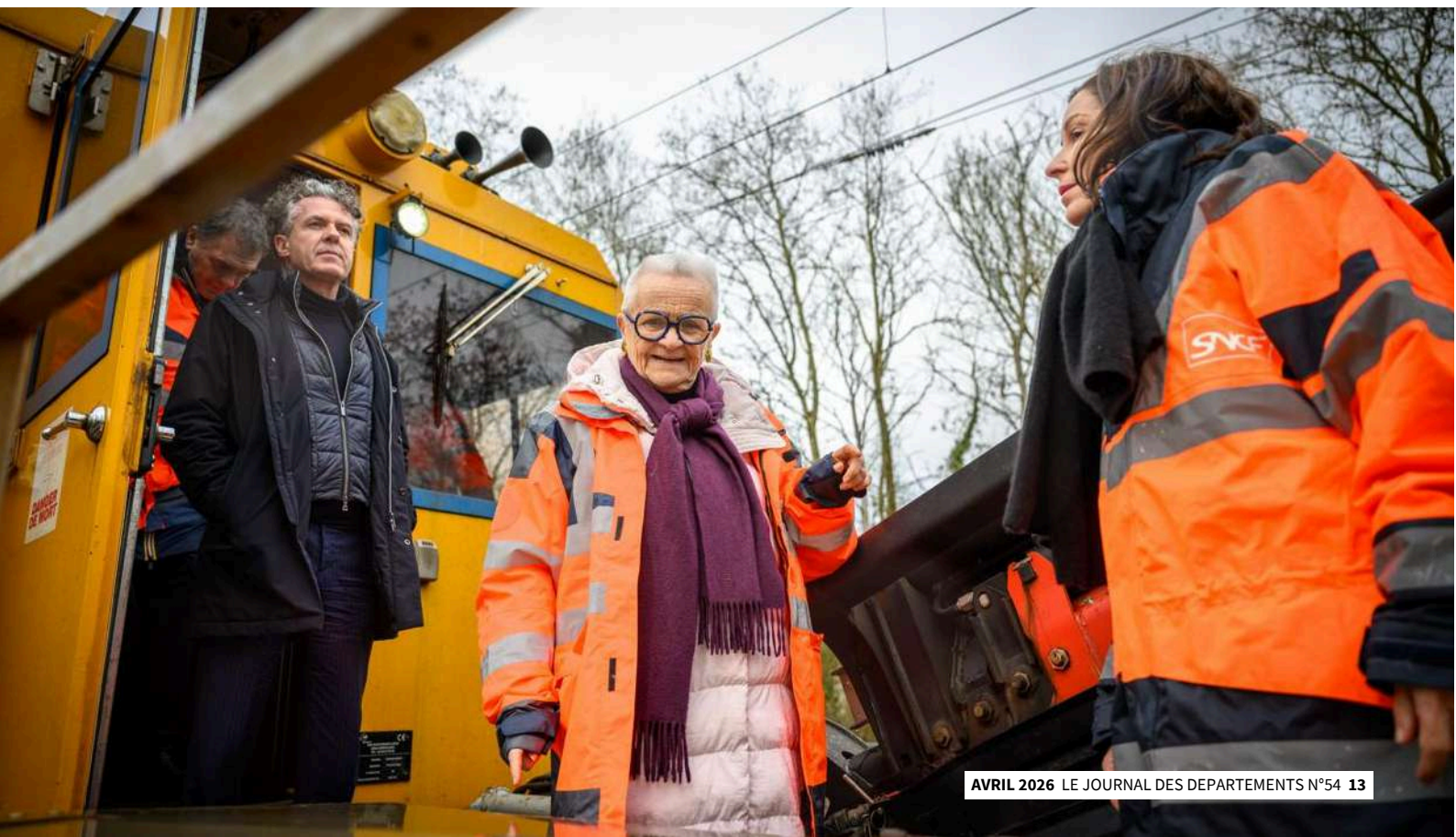
Cela peut passer par le renforcement des interactions entre collectivités, par la construction de contrats de réciprocité, par exemple entre métropoles et communes rurales, ou par des dispositifs favorisant la coopération et la complémentarité. Ce sont des souplesses utiles que la loi peut encourager pour fluidifier l'action publique locale et donner davantage de cohérence à notre organisation territoriale.

Plus qu'un nouvel acte symbolique de décentralisation, ce que les collectivités attendent, c'est de la cohérence. Une clarification des compétences peut transformer la déconcentration en un levier concret d'efficacité publique, où l'action des collectivités et celle de l'État déconcentré se complètent et se renforcent.

Un acte fort pourrait également consister à inscrire dans la loi la capacité d'adapter l'action publique aux spécificités locales : aux besoins des habitants, aux caractéristiques des territoires, et aux initiatives d'innovation portées par les élus et les agents. En donnant aux collectivités la liberté d'ajuster leurs interventions tout en clarifiant leurs responsabilités, nous permettons à la décentralisation de devenir un véritable moteur d'efficacité et de proximité pour nos concitoyens.

Les territoires ruraux et les villes moyennes réclament davantage de considération. Comment éviter une France à deux vitesses entre métropoles puissantes et territoires périphériques ?

Les territoires ruraux et les villes moyennes ne demandent ni privilèges, ni compensations : ils revendiquent la reconnaissance de leur rôle essentiel pour notre pays – ils sont par exemple, et c'est souvent oublié, les garants de notre souveraineté alimentaire et énergétique, et de la préservation de nos ressources en eau.





Ignorer cette réalité, c'est prendre le risque de fragiliser non seulement ces territoires, mais l'ensemble du pays.

La France ne peut donc se permettre une société à deux vitesses, où l'innovation et la croissance seraient concentrées dans quelques métropoles tandis que des pans entiers du territoire resteraient à l'écart. Prévenir cette fracture n'est pas une option : c'est un impératif républicain.

Pour cela, il faut d'abord anticiper les tendances lourdes qui structurent nos territoires et partager un diagnostic clair : le vieillissement démographique, les mutations économiques et sociales, la transition écologique et climatique... Ignorer ces transformations, ou y répondre de manière uniforme, risque d'accroître les inégalités et de nourrir le sentiment d'abandon que connaissent déjà certains habitants. Mais le diagnostic seul ne suffit pas. Ce dont notre pays a besoin, c'est d'une vision stratégique à long terme de notre aménagement du territoire, sur 10, 20 ou 25 ans.

L'action publique doit être différenciée et adaptée à chaque contexte local : les outils de l'État ne peuvent pas être mobilisés de la même manière à Auxerre ou à Toulouse. Cela suppose de dresser une cartographie fine des fragilités et d'élaborer des stratégies ciblées. C'est tout le sens de la stratégie nationale d'aménagement du territoire (SNAT) sur laquelle je travaille et que je présenterai dans les mois à venir au Premier ministre.

Enfin, la cohésion nationale repose aussi sur la solidarité entre territoires. Les contrats de réciprocité, qui encouragent la coopération entre métropoles et communes rurales, sont sans doute un instrument sur lequel nous pouvons nous appuyer pour mutualiser les ressources et créer des dynamiques partagées.

L'attractivité des territoires passe aussi par les services publics de proximité. Quelle est votre feuille de route pour maintenir une présence publique forte dans tous les départements ?

L'attractivité d'un territoire ne se réduit en effet pas à sa croissance économique ou à ses infrastructures : elle se mesure d'abord à la force et à la visibilité de la présence publique. Car la République se vit au quotidien, dans l'accès aux droits, la qualité de l'accompagnement, la proximité des services, et la capacité de chacun à trouver une réponse concrète à ses besoins. C'est cette idée qui guide ma feuille de route pour maintenir partout une présence publique forte dans tous les départements.

Elle passe bien sûr par le déploiement des maisons France Services, dont l'ambition est d'offrir à chaque habitant une proximité tangible avec l'État : un lieu unique où se conjuguent écoute, accompagnement personnalisé et accès à un panel complet de services publics. Nous comptons aujourd'hui 2 865 maisons France Services, presque au seuil des 3 000 que nous visons pour fin 2027.

« Prévenir cette fracture n'est pas une option : c'est un impératif républicain. »

Mais il ne s'agit pas de chiffres : chaque maison doit permettre à tout citoyen de trouver, à moins de vingt minutes de son domicile, une réponse adaptée à sa situation, qu'il s'agisse de démarches administratives, de conseils ou d'orientation vers les bons interlocuteurs. Plus d'un million d'opérations sont ainsi réalisées chaque mois, avec un taux de satisfaction qui dépasse 97%. Cela montre chose simple : la proximité est un facteur de confiance, de cohésion sociale et d'efficacité de l'action publique, du premier au dernier kilomètre – et c'est précisément ce principe qui guide ma feuille de route à la tête de mon ministère.

Et c'est sur la base de ces résultats que nous déployons, dans le domaine sanitaire, le réseau France Santé, qui compte déjà près de 1 500 structures et vise 3 000 d'ici 2027. Ces espaces garantissent la présence d'un professionnel capable d'orienter, d'accompagner et d'assurer, en cas d'urgence, un rendez-vous médical sous 48 heures. Là encore, il ne s'agit pas seulement de chiffres ou de dispositifs : c'est la matérialisation de notre volonté que la République soit concrète et efficace, et qu'aucun citoyen ne soit laissé sans réponse, y compris dans les zones les plus isolées.

Les départements sont en première ligne sur la transition démographique avec le vieillissement de la population. Comment anticiper l'explosion des besoins en matière de dépendance et de santé ?

Le vieillissement de la population n'est pas une hypothèse : c'est une réalité structurelle qui transforme profondément notre organisation territoriale et impose de repenser nos politiques publiques dans leur ensemble.

Dans les années à venir, dans tous les départements, le nombre de personnes de plus de 65 ans égalera ou dépassera celui des moins de 20 ans. Cette mutation démographique n'est pas un simple indicateur statistique : elle conditionne la manière dont nous pensons la santé, l'aménagement, le logement, les transports, l'accompagnement social et la dépendance.



Les départements sont naturellement en première ligne, car ils connaissent le quotidien des habitants et exercent les compétences qui touchent directement la vie des citoyens. Mais cette question dépasse le cadre local : elle engage la République dans sa globalité. Assurer à chaque personne âgée, à chaque personne en situation de handicap, une prise en charge adaptée, accessible et digne est un choix politique majeur.

C'est pourquoi je souhaite que la stratégie nationale d'aménagement du territoire prenne pleinement en compte cet enjeu pour organiser des réponses différenciées selon les territoires, en veillant à ce que personne ne soit laissé pour compte.

Concrètement, pour les départements, anticiper signifie plusieurs choses : renforcer des dispositifs d'accompagnement à domicile, des parcours de santé coordonnés et des actions préventives pour soutenir l'autonomie et prévenir l'isolement.





Mais l'action départementale ne peut se limiter à l'exécution : elle exige la coopération avec les communes, les intercommunalités, les acteurs privés et associatifs. La planification à long terme et la coordination de tous les acteurs sont indispensables pour être à la hauteur du défi qui se présente à nous.

Anticiper, planifier et agir ensemble : c'est la seule manière de garantir à nos aînés une vie digne et sécurisée, tout en préservant la cohésion sociale et territoriale de notre pays.

Les élus locaux évoquent souvent une relation trop verticale avec l'État. Comment comptez-vous instaurer un dialogue plus direct et plus confiant avec les présidents de départements ?

Je comprends parfaitement ce sentiment, et il mérite d'être pris au sérieux. Mais derrière cette impression se cache surtout un besoin de dialogue concret, visible et réciproque. Une administration distante ou trop centralisée est inefficace ; une République à l'écoute de ses élus et de ses citoyens est plus forte et plus légitime.

Pour ma part, je privilégie systématiquement la rencontre sur le terrain. Plus de cinquante déplacements dans les départements m'ont permis d'échanger directement avec les élus et leurs équipes, d'observer leur travail et de mesurer les enjeux humains et sociaux auxquels ils font face chaque jour. Leur engagement est remarquable : gérer des questions de dépendance, de précarité, de protection de l'enfance ou de financement local, souvent dans des contextes budgétaires contraints, demande une capacité d'écoute, d'adaptation et de décision que le gouvernement doit reconnaître et soutenir.

Le dialogue peut être exigeant, car les solutions ne sont jamais simples. Mais il doit rester direct, sincère et confiant. La confiance se construit en reconnaissant l'expertise locale et en permettant aux élus d'adapter les politiques publiques aux réalités du terrain. Ma méthode est celle de la concertation : évaluer les politiques existantes, construire ensemble de nouvelles solutions, écouter et intégrer les réalités locales. C'est ce modèle de dialogue républicain que nous voulons renforcer : un dialogue de proximité, fondé sur le respect mutuel et la responsabilité partagée, où la parole des territoires compte réellement.

Vous avez annoncé un nouvel acte de décentralisation. Quel sera votre calendrier de travail ?

Le Premier ministre a décidé de porter un Projet de Loi qui réaffirme le caractère unitaire de l'État tout en renforçant la décentralisation autour du principe de libre administration des collectivités. L'objectif est triple : simplifier les normes applicables aux collectivités, réformer l'État déconcentré au service de l'action publique locale, et clarifier certaines compétences pour permettre aux élus de mieux agir et décider.

Je mène ce travail depuis l'automne dernier. Il associe bien sûr expertises, concertations avec les élus, échanges avec le Parlement et les administrations. Les textes devraient être présentés en Conseil des ministres au printemps et soumis au Sénat avant l'été. L'ambition, je le rappelle, n'est pas de multiplier les lois, mais de créer un cadre clair, stable et opérant.

Cet acte de décentralisation, je souhaite qu'il consacre un principe : la République doit être efficace sur le terrain. Clarifier les compétences, le « qui fait quoi ? », donner la liberté d'adaptation aux élus, c'est permettre, au fond, à chaque territoire de faire vivre la solidarité, d'innover et de renforcer la proximité avec les citoyens. C'est au fond tenir notre promesse républicaine.

Si vous deviez fixer une priorité absolue pour renforcer les territoires dans les cinq années à venir, laquelle serait-elle et pourquoi ?

Faire confiance aux élus locaux. La République n'existe pleinement que lorsqu'elle est comprise et vécue sur le terrain. Chaque territoire a ses dynamiques, ses besoins, ses fragilités ; il n'y a pas de solution unique et uniforme. Garantir cette confiance, c'est permettre aux élus de mettre en œuvre et d'adapter les politiques publiques dans le cadre de la loi, avec souplesse et responsabilité.

C'est cette priorité qui guide toutes mes actions à la tête du ministère de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation : la création du statut de l'élu local, pour mieux reconnaître leur engagement et sécuriser leurs missions ; le chantier de simplification des normes, pour lever les obstacles qui freinent l'action locale ; et le travail engagé sur la décentralisation et la clarification des compétences, pour donner aux collectivités la liberté d'agir tout en assurant la cohérence de l'action publique. Ces mesures sont le prolongement concret de cette idée que la confiance envers les élus est la condition de l'efficacité républicaine.



Au-delà des pierres : Le Mont-Saint-Michel, entre ciel et mer

Au large des côtes normandes, posé entre terre et mer comme un défi au temps, le Mont-Saint-Michel s'élève avec une force presque irréaliste. Plus qu'un monument, il est une frontière : entre le spirituel et le terrestre, entre l'histoire et le présent, entre la France que l'on contemple et celle que l'on ressent.

Car ici, rien n'est anodin.

Chaque marée redessine le paysage, rappelant que ce lieu n'a jamais été totalement dompté. Chaque pierre semble posée en équilibre, comme si l'homme avait voulu dialoguer avec les éléments plutôt que les contraindre. Et c'est sans doute là que réside sa singularité.

Histoire et architecture

Fondé au VIII^e siècle, le Mont-Saint-Michel devient rapidement un haut lieu de pèlerinage. Au fil des siècles, l'abbaye se développe, s'élève, se transforme, mêlant les styles romans et gothiques dans un ensemble d'une cohérence remarquable.

Surnommé "la Merveille", l'édifice impressionne par son audace. Construit à flanc de rocher, il défie les lois de la gravité. Ses arcs, ses voûtes, ses terrasses racontent une ambition : celle de s'élever, toujours plus haut.

Mais cette verticalité n'est pas qu'architecturale. Elle est symbolique. Elle traduit une époque où bâtir signifiait croire.

Anecdotes et faits marquants

Le Mont a traversé les siècles sans jamais céder. Pendant la guerre de Cent Ans, il résiste aux assauts anglais et devient un symbole de résistance nationale. Plus tard, transformé en prison, il incarne une autre facette de l'histoire française, plus sombre, mais tout aussi révélatrice.

On raconte que les sables mouvants qui l'entourent ont piégé plus d'un imprudent. Comme si le Mont rappelait à chacun qu'il ne se livre pas sans respect.

Héritage et mémoire

Aujourd'hui, le Mont-Saint-Michel attire des millions de visiteurs chaque année. Mais au-delà de l'image, il demeure un repère. Un repère spirituel, bien sûr, mais aussi un repère territorial.

Car il incarne ce que nos territoires ont de plus précieux : une histoire longue, une identité forte, une capacité à traverser les siècles sans se renier.

Dans un monde qui va vite, où tout semble devoir être rentable, optimisé, accéléré, le Mont-Saint-Michel impose une autre temporalité. Celle de la patience. Celle de la transmission.

Il nous rappelle une chose essentielle : les territoires qui durent ne sont pas ceux qui changent le plus vite, mais ceux qui savent rester fidèles à ce qu'ils sont.

Au-delà des pierres, le Mont n'est pas seulement un monument. C'est une leçon.



Une nouvelle génération engagée au service des territoires

Mya Iznasni

Cheffe de cabinet du Conseil départemental de la Savoie

Portrait rédigé par Jean-Philippe Delbonnel, Rédacteur en Chef du Journal des Départements



Mya Iznasni incarne une nouvelle génération de collaboratrices publiques : exigeante, internationale et profondément engagée au service des territoires. Cheffe de cabinet du président du Conseil départemental de la Savoie, elle s'inscrit dans cette lignée de profils capables de conjuguer rigueur institutionnelle, intelligence politique et ouverture sur le monde. Formée à l'Institut Catholique de Paris et à Sciences Po Lille, son parcours académique franco-allemand, enrichi d'expériences en diplomatie et en coopération internationale, l'a très tôt orientée vers les enjeux de décision publique. Polyglotte, rompue aux environnements internationaux et à l'analyse stratégique, elle a construit une trajectoire cohérente mêlant réflexion géopolitique, action territoriale et sens de l'État.

Ses premières expériences au sein d'institutions européennes et diplomatiques, notamment en Allemagne et au consulat général de France à Hambourg, lui ont permis d'acquérir une solide culture des relations internationales, de la veille stratégique et de la rédaction de notes d'analyse. Cette capacité à décrypter des contextes complexes et à produire une information utile à la décision constitue l'un de ses marqueurs professionnels. De retour en France, elle s'engage pleinement dans l'action publique territoriale. À Chambéry, puis au Département de la Savoie, elle gravit rapidement les échelons, d'abord comme collaboratrice de cabinet, puis comme cheffe de cabinet du président Hervé Gaymard.

Dans cette fonction exigeante, elle coordonne l'action politique, accompagne les orientations stratégiques de la collectivité et assure le lien permanent entre l'exécutif, l'administration et les partenaires institutionnels. Au cœur de la mécanique décisionnelle, elle intervient dans la préparation des arbitrages, le suivi des dossiers structurants, l'organisation de l'agenda institutionnel et la gestion des relations avec les élus et les acteurs du territoire. Elle veille à la cohérence de l'action publique départementale tout en apportant une lecture stratégique des enjeux locaux, nationaux et européens.

Ce qui distingue Mya Iznasni est sa capacité d'adaptation et de réactivité, forgée par un héritage familial multiculturel. Elle appartient à cette génération de hauts collaborateurs pour qui l'engagement territorial s'inscrit dans une réflexion plus large sur la place des collectivités dans un environnement institutionnel et politique en mutation. Attachée à la qualité du service public, sensible aux équilibres institutionnels et aux dynamiques européennes, elle incarne une fonction de cabinet moderne fondée sur l'adaptabilité, la réactivité et le sens de l'intérêt général.

Architecte du numérique souverain en santé **Mostafa Lassik**

Directeur Général de Numih France

Portrait rédigé par Jean-Philippe Delbonnel, Rédacteur en Chef du Journal des Départements

Mostafa Lassik appartient à cette génération de dirigeants pour qui la transformation du système de santé n'est pas une promesse abstraite, mais un engagement concret, de terrain, forgé au fil de décennies d'expérience hospitalière et institutionnelle. Aujourd'hui à la tête de Numih France, il incarne une vision singulière : celle d'un numérique au service du soin, souverain dans ses fondements et éthique dans ses usages.

Formé à l'École des Hautes Études en Santé Publique (EHESP) et ingénieur diplômé des Mines, il se construit sur une double culture, technique et managériale, rare dans le paysage hospitalier français. Très tôt, il comprend que l'hôpital public ne se réforme pas par décrets, il se construit dans la durée, par des organisations agiles, des professionnels pleinement engagés et des systèmes d'information solides. C'est cette conviction qui guidera l'ensemble de sa trajectoire.

Son parcours se déploie d'abord au cœur d'établissements publics de Santé. Aux Hôpitaux de Lannemezan, au CH de Nérac, au CH d'Agen puis au Centre Hospitalier de la Côte Basque, il occupe des fonctions de direction aux responsabilités multiples : chef d'établissement, systèmes d'information, qualité et gestion des risques, gestion économique et financière. Ces années forment chez lui une compréhension fine des rouages institutionnels, de la complexité des acteurs et de l'exigence du service public hospitalier. Il apprend à piloter dans la durée, à fédérer sans imposer, à réformer sans rompre.

C'est au Mipih - acteur de référence des systèmes d'information hospitaliers - qu'il franchit une nouvelle étape. Secrétaire général puis Directeur Général, il pilote une structure au carrefour des établissements de santé et des solutions numériques. Il y déploie une vision stratégique exigeante, orientée vers la performance des organisations et la pertinence des outils mis à la disposition des soignants. Son passage à la direction générale de MipihSIB confirme une capacité rare à naviguer entre la vision de long terme et les impératifs opérationnels du quotidien.

Parallèlement à ce parcours institutionnel, Mostafa Lassik s'investit avec constance dans la structuration de l'écosystème du numérique en santé.

Président de l'ASINHPA - l'Alliance du Numérique Souverain et Éthique en Santé - depuis 2018, vice-président d'Innov'a et président d'ISIS, il œuvre à la construction d'un cadre collectif pour un numérique de santé responsable.



Ces engagements associatifs ne sont pas accessoires : ils témoignent d'une volonté profonde de dépasser les intérêts particuliers pour peser sur les grandes orientations du secteur.

Depuis mai 2025, à la tête de Numih France, il poursuit cette ambition avec une nouvelle envergure. Dans un contexte où la souveraineté numérique est devenue un enjeu stratégique national, il positionne Numih France comme un acteur de confiance, ancré dans les réalités du terrain hospitalier et tourné vers l'interopérabilité, la sécurité des données et l'éthique des usages. Son rôle consiste autant à structurer une offre cohérente pour les établissements de santé qu'à porter une parole de référence dans les débats qui façonnent l'avenir du système de soins.

Dirigeant de conviction, bâtisseur d'institutions, Mostafa Lassik incarne une certaine idée du service public : exigeante dans ses principes, pragmatique dans ses méthodes et profondément ancrée dans l'utilité collective.

Un professionnel pour qui le numérique en santé n'est pas une fin en soi, mais un levier au service de la qualité des soins et de la souveraineté des établissements.

2026 POUR LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Une contrainte durable, des chocs exogènes, et une exigence de pilotage renforcée



Hugues Anselin

Président du cabinet Fursac-Anselin
Cofondateur du Cercle des élus locaux



“L’année 2026 constitue pour les collectivités territoriales une séquence charnière. Le renouvellement des équipes du bloc local, le durcissement des contraintes budgétaires, l’accélération des transitions et l’exigence de continuité du service public créent un cadre d’action plus tendu et plus exigeant. Il nous a semblé nécessaire d’éclairer les points de tension qui s’installent, d’identifier les marges de manœuvre réelles et de mettre en évidence les arbitrages qui devront être rendus rapidement, notamment au début du prochain mandat municipal.

Pour nourrir cette analyse au plus près des réalités de terrain, nous avons croisé ces réflexions avec les positions, alertes et constats de quatre grandes associations d’élus – AMF, France urbaine, Départements de France et Régions de France – dont la lecture éclaire à la fois les attentes des élus, les contraintes opérationnelles et les conditions concrètes de l’action publique locale.”

TOUT D’ABORD, UN CONSTAT : 2026, UNE SÉQUENCE CHARNIÈRE

L’année 2026 s’ouvre sur un changement de régime plus que sur une simple mauvaise conjoncture. Les équilibres financiers se tendent durablement, les externalités – économiques, sociales, réglementaires, démographiques, technologiques et climatiques – se multiplient, et les organisations doivent transformer leurs modes d’action avec des marges de manœuvre réduites. Il ne s’agit donc plus seulement de faire plus, mais de tenir dans la durée. Tenir la trajectoire budgétaire, la qualité de service, la cohérence stratégique et la solidité de l’organisation face à l’empilement des urgences.

UNE CONTRAINTE BUDGÉTAIRE DE PLUS EN PLUS FORTE ET PÉRENNE : LA FIN DES AJUSTEMENTS « À LA MARGE »

La contrainte budgétaire est désormais un cadre stable. Les ajustements classiques – reports, gels partiels, étalements, optimisations ponctuelles – atteignent leurs limites. Les arbitrages doivent être anticipés plus tôt, intégrés dès la programmation pluriannuelle et assumés plus clairement. La tension porte à la fois sur le fonctionnement, difficilement

compressible, et sur l’investissement, toujours attendu pour l’entretien patrimonial, la transition ou les équipements. Sans pilotage stratégique robuste, le risque est celui d’une gestion défensive faite de coupes fragmentées, peu lisibles et démobilisatrices. La contrainte financière devient ainsi un cadre de décision plus explicite, engageant tout autant la stratégie que l’organisation et la relation au territoire.

DES EXTERNALITÉS QUI IMPACTENT AUTANT LES POLITIQUES PUBLIQUES QUE LES ORGANISATIONS : QUAND L’ENVIRONNEMENT DEVIENT UN FACTEUR INTERNE

Les collectivités ne subissent plus seulement des variations de demande, mais des variations de cadre. Ces externalités reconfigurent les besoins en matière sociale, de logement, de mobilités, de santé, de sécurité du quotidien ou d’attractivité économique, tout en affectant directement les administrations : tensions sur

certaines métiers, difficultés de recrutement, évolution des compétences attendues, adaptation des systèmes d'information, renforcement des risques juridiques, cyber et de continuité d'activité. La frontière entre action publique et gestion interne se brouille : une politique sociale fragilisée, une transition mal outillée, un SI insuffisant ou une RH sous tension se renforcent mutuellement.

UN BESOIN MASSIF DE PILOTAGE STRATÉGIQUE ET DE CONDUITE DU CHANGEMENT : L'EXÉCUTIF LOCAL COMME « MAÎTRE D'OUVRAGE » DE TRANSFORMATIONS

Dans ce nouveau régime, il ne s'agit plus seulement de produire des services, mais de transformer en continu leurs modes de production. Cela suppose de clarifier les priorités, de sécuriser la cohérence d'ensemble, de piloter des projets structurants – SI, politiques sociales, transition énergétique, stratégie patrimoniale, commande publique, relation usagers – et de conduire le changement dans la durée. Le pilotage ne peut plus se réduire à un suivi administratif : il devient un instrument de sécurisation politique et opérationnelle, garantissant délais, coûts, qualité et soutenabilité RH.

L'INCERTITUDE POLITIQUE NATIONALE ET LES MUNICIPALES : UNE VARIABLE STRATÉGIQUE À PART ENTIÈRE

L'année 2026 ajoute une incertitude politique à double niveau. Au plan national, l'instabilité des orientations peut modifier règles, priorités et financements. Au plan local, les municipales ouvrent un horizon de recomposition : renouvellement d'exécutifs, inflexions stratégiques, attentes de résultats visibles à court terme. Cette incertitude a des effets très concrets : elle raccourcit les horizons de décision, rend certains projets plus sensibles et impose de distinguer les projets robustes dans plusieurs scénarios de ceux qui relèvent d'arbitrages plus politiques. L'incertitude devient ainsi un paramètre de gestion, qui appelle documentation des choix, scénarios et modularité des projets.

2026, DÉJÀ DE NOMBREUX ENSEIGNEMENTS POUR LES RH

Les ressources humaines vont constituer un levier central de soutenabilité. Il ne s'agit plus seulement de tenir les effectifs, mais de mobiliser des compétences capables d'exécuter, d'arbitrer, d'innover et de conduire le changement. Les collectivités ont besoin d'une technicité accrue en ingénierie financière, commande publique, patrimoine, données, cybersécurité, performance énergétique, évaluation ou gestion des risques. Elles attendent aussi de leurs cadres une capacité d'analyse stratégique et de traduction entre le politique et l'opérationnel.

À cela s'ajoute une exigence d'innovation robuste – concevoir, tester, adapter, mettre en système – et une compétence de conduite du changement centrée sur l'acceptation sociale. Cette combinaison crée une forte tension sur le marché du travail : profils rares, attentes salariales élevées, difficulté à recruter, turn-over et surcharge des équipes.

Lorsque l'alignement salarial est impossible, l'enjeu devient celui d'une attractivité totale, combinant rémunération globale, qualité managériale, sens du projet, parcours de compétences, organisation collective des savoir-faire et marque employeur crédible. Le point de vigilance est clair : éviter de sur-spécifier les postes et préférer des systèmes collectifs de compétences à la recherche d'individus introuvables.

LES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DES ASSOCIATIONS D'ÉLUS EN PARLENT

« Le rapport des inspections sur le financement des dépenses sociales confirme un effet ciseau majeur : un décrochage entre des recettes stagnantes ou aléatoires et des dépenses sociales structurellement supérieures à l'évolution du PIB. »



Yves Le BRETON,
Directeur général de l'ADF

« Nous avons de grosses problématiques de recrutement, notamment parce que la pyramide des âges conduit à ce que ces agents soient plutôt des agents de fin de carrière, souvent soumis à l'usure professionnelle. »



Frédéric POTIER,
Délégué Général de l'ARF

« Il faut une volonté politique affirmée pour garder un cap en dépit d'évolutions normatives importantes et instables, dans un contexte de fortes contraintes budgétaires. »



Eric VERLHAC,
Directeur général de l'AMF

« Les possibilités offertes par l'informatique cognitive et les mégadonnées constituent une rupture dont les collectivités se saisissent aujourd'hui parfaitement. »



Arnaud SORGE,
Délégué Général de France Urbaine



Interview Thomas Doherty,
Directeur général du segment
Écoles & Universités

« MON RÔLE CONSISTE À DÉFINIR ET PILOTER LA STRATÉGIE DE NOTRE SEGMENT : NOTRE POSITIONNEMENT, NOS PRIORITÉS DE DÉVELOPPEMENT, NOTRE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE, MAIS AUSSI NOTRE CONTRIBUTION SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE. »

Votre rôle couvre l'ensemble du territoire français pour le segment Écoles & Universités de Sodexo. Concrètement, que pilotez-vous au quotidien et quelles décisions stratégiques relèvent directement de vous ?

Mon rôle consiste à définir et piloter la stratégie de notre segment : notre positionnement, nos priorités de développement, notre performance économique, mais aussi notre contribution sociale et environnementale.

Au quotidien, je supervise les opérations, j'anime le comité de direction et j'entretiens un dialogue régulier avec nos clients et partenaires. Cette proximité est essentielle pour adapter en permanence nos services aux enjeux locaux.

Les décisions stratégiques portent notamment sur les marchés dans lesquels nous investissons, l'évolution de notre proposition de valeur, nos orientations en matière de transition alimentaire et écologique, ou encore l'organisation de notre modèle opérationnel. Concrètement, cela peut se traduire par des arbitrages stratégiques sur notre positionnement lors de consultations majeures, ou par la définition des priorités de développement sur certains territoires. Je fédère aussi les équipes autour de nos valeurs et d'une vision commune, tout en leur laissant l'autonomie nécessaire pour adapter nos actions aux réalités locales.

La question des inégalités territoriales est devenue centrale dans l'éducation. Comment un groupe comme Sodexo peut-il, à son échelle, contribuer à réduire les écarts entre territoires favorisés et plus fragiles ?

Notre rôle n'est évidemment pas de nous substituer aux politiques publiques, mais nous pouvons agir de manière très concrète. D'abord, en garantissant partout un même niveau d'exigence sanitaire, nutritionnelle et qualitative, quels que soient le territoire, la taille de la collectivité ou de l'établissement scolaire. Ensuite, nous développons des partenariats locaux, notamment avec des producteurs et des acteurs de l'économie sociale et solidaire, afin d'ancrer durablement nos activités dans les dynamiques locales. Et cela quel que soit le mode de délégation : assistance technique avec approvisionnement de denrées, gestion sur place du service de restauration ou fourniture de repas livrés.

Enfin, notre engagement sociétal s'exprime aussi à travers Stop Hunger, notre cause philanthropique, qui mobilise salariés, clients, consommateurs et partenaires partout en France pour soutenir les populations fragiles et lutter contre la précarité alimentaire.

On parle souvent de restauration scolaire, mais moins de son impact local. En quoi vos activités participent-elles à l'économie des territoires, à l'emploi local et à la vie autour des établissements ?

La restauration scolaire est un acteur économique local souvent sous-estimé.

Nos activités reposent d'abord sur des équipes qui vivent et travaillent sur le territoire.

Nous contribuons également au développement et à la structuration de filières agricoles locales, en favorisant des approvisionnements de proximité. Pour cela, nous disposons d'une direction des achats décentralisée avec neuf acheteurs en régions et nous accompagnons le déploiement des projets alimentaires territoriaux.

Enfin, la cantine est un lieu de vie à part entière : elle structure le quotidien des établissements, participe au bien-être des élèves et à l'attractivité des territoires pour les familles.

Enfin, quel rôle un acteur privé comme Sodexo doit-il jouer dans la réussite éducative et l'équilibre des territoires français ?

Un acteur privé comme Sodexo doit être un partenaire responsable, au service de l'intérêt général.

La restauration scolaire n'est pas un service comme un autre : elle participe à la santé, au bien-être et à la réussite des élèves, tout en soutenant l'économie locale.

Cela passe par des repas sains et équilibrés, des actions de sensibilisation à la nutrition et à l'alimentation durable, le recrutement et la formation de salariés issus des bassins d'activités locaux, ou encore l'accompagnement des filières agricoles locales. Contribuer au développement économique et social des territoires dans lesquels nous opérons fait partie de notre mission depuis la création de l'entreprise en 1966.

« LA CANTINE EST UN LIEU DE VIE À PART ENTIÈRE : ELLE STRUCTURE LE QUOTIDIEN DES ÉTABLISSEMENTS, PARTICIPE AU BIEN-ÊTRE DES ÉLÈVES ET À L'ATTRACTIVITÉ DES TERRITOIRES POUR LES FAMILLES. »

« LA MANCHE, EXTRA DANS L'ORDINAIRE » : UNE CAMPAGNE D'ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE À REBOURS DES IMAGINAIRES SPECTACULAIRES

Et si le bien-vivre ne se trouvait pas dans le spectaculaire, mais dans ce que l'on vit chaque jour ?

Avec « La Manche, extra dans l'ordinaire », l'agence d'attractivité Attitude Manche poursuit sa stratégie de marque en affirmant un positionnement clair : faire du quotidien un levier d'attractivité. Dans un contexte où les territoires cherchent à renforcer leur attractivité résidentielle et à séduire de nouveaux talents, l'agence concentre son action sur une cible prioritaire : les jeunes actifs et les jeunes familles normandes et franciliennes susceptibles d'envisager une mobilité.

À rebours d'une communication territoriale souvent dominée par l'image carte postale, la campagne valorise les lieux de vie ordinaires comme espaces de projection. Cette nouvelle étape s'inscrit dans la continuité de la stratégie déployée depuis 2017 : construire une attractivité durable fondée sur l'authenticité, la cohérence et l'expérience vécue plutôt que sur la sur-promesse.

Conçue en collaboration avec l'agence créative Night Session, la campagne traduit cette ambition en un dispositif visuel et narratif assumant pleinement ce parti pris du réel.

Un parti-pris assumé : ralentir, recréer du lien

Dans un contexte marqué par l'hyperconnexion, les tensions sociales et une fatigue largement exprimée, les aspirations évoluent. Selon le Baromètre du lien social 2025 d'Ipsos, 71% des Français jugent le lien social en mauvais état au niveau national, tandis que 47% identifient les lieux de vie locaux comme premier facteur de cohésion.

Face à cela, la Manche affirme une autre voie : un territoire où le bien-vivre ne se proclame pas, mais se pratique : dans les lieux de vie du quotidien, les marchés, les terrains de sport, les terrasses, les associations. Autant d'espaces où le lien social se construit concrètement.

Extra dans l'ordinaire : révéler la richesse du quotidien

La campagne donne à voir des scènes ordinaires, sans artifice : une baignade hivernale à Granville, des enfants sur un terrain de sport, un verre partagé en terrasse après le travail, une répétition de danse dans une salle communale, un marché de plein air hebdomadaire et vivant.

Ces images traduisent concrètement la vitalité du tissu associatif, la pratique sportive amateur, l'offre culturelle de proximité, la densité des lieux de vie et le sentiment d'appartenance à un territoire.

L'objectif : démontrer qu'un changement de territoire ne signifie ni isolement ni renoncement social ou culturel.



Toucher une cible urbaine en quête de sens

Pensée pour les 25-45 ans (jeunes actifs et jeunes familles vivant à Rennes, Caen, Le Havre, Rouen ou en région parisienne), la campagne s'adresse à celles et ceux qui envisagent une mobilité sans vouloir perdre en intensité relationnelle ou culturelle. Il ne s'agit pas de « quitter la ville », mais de retrouver un quotidien plus lisible, plus humain, plus respirable et apaisé.

La campagne agit ainsi comme un levier de réassurance auprès d'une cible urbaine qui hésiterait encore à franchir le pas.

Un dispositif média pensé comme un levier d'activation

- Campagne digitale (à partir du 12 mars) : Diffusion sur le web et les réseaux sociaux dans des environnements affinitaires, avec un ciblage précis des audiences prioritaires.
- Gare de Caen (17 au 30 mars) : Ancrer le récit dans les mobilités du quotidien et renforcer l'appropriation locale en s'adressant directement aux actifs normands dans leurs trajets réguliers.
- Métro parisien (30 mars au 12 avril) : Installer la Manche dans l'environnement direct des actifs franciliens, au cœur des trajets domicile-travail, là où se construisent les réflexions autour de l'équilibre de vie et des projets résidentiels.
- Gares de Rouen, Le Havre, Caen et Rennes (1er au 7 avril) : Toucher les bassins urbains proches et les publics susceptibles d'envisager une mobilité vers la Manche.
- Cinémas (Normandie, Ile-et-Vilaine, Sarthe et Île-de-France) (1er au 7 avril) : S'adresser aux familles et aux jeunes actifs dans un contexte émotionnel propice à la projection et à l'identification, grâce à la diffusion des vidéos de la campagne.

En investissant notamment des espaces de transition (gares, métro) et des lieux de partage (cinéma), la campagne accompagne symboliquement les trajectoires de vie qu'elle ambitionne d'activer.



Une cohérence de marque sur le long terme

« La Manche, extra dans l'ordinaire » constitue une nouvelle étape dans la construction d'une identité territoriale cohérente. En assumant une communication « sans filtre », Attitude Manche installe un positionnement durable : celui d'un territoire qui privilégie la justesse à l'exagération et l'expérience vécue au discours.

« Dans une époque où tout doit être extraordinaire pour capter l'attention, nous avons fait exactement l'inverse. Nous avons regardé le réel. Et le réel, dans la Manche, est d'une beauté désarmante. Cette campagne ne vend rien. Elle révèle ce que beaucoup cherchent sans le savoir : une vie simple, intense, profondément humaine. » — Catherine BRUNAUD-RHYN, présidente Attitude Manche.

A propos d'Attitude Manche

Créée en 2017, Attitude Manche est l'agence d'attractivité du département de la Manche. Elle œuvre à renforcer la notoriété et la désirabilité du territoire auprès des talents, des entrepreneurs et des visiteurs, en valorisant ses atouts économiques, humains et environnementaux.

L'agence agit comme un catalyseur d'initiatives collectives, en fédérant les forces vives du territoire (entreprises, collectivités, acteurs économiques et institutionnels) autour d'une ambition commune : renforcer l'attractivité et le développement durable de la Manche. Sa stratégie repose sur une ligne éditoriale claire : valoriser la Manche telle qu'elle est, dans sa réalité quotidienne, en cohérence avec les aspirations contemporaines en matière de qualité de vie, d'équilibre et d'ancrage territorial.

Attitude Manche contribue à structurer une approche intégrée de l'attractivité, articulant qualité de vie, dynamisme économique et engagement des acteurs locaux.

POUR VOTRE COMMUNE, POUR LA NATURE,
METTONS FIN AUX MÉGOTS AU SOL

ALCOME
L'éco-organisme pour la réduction
des mégots dans l'espace public

UN MÉGOT, C'EST DU PLASTIQUE

Jeté par terre, il contamine nos sols.
Le filtre en plastique peut mettre
jusqu'à 10 ans à se dégrader,
impactant la faune et la flore*.

Pour arrêter de fumer, Tabac info service : l'appli, le site, le 3989**

**Tabac info service est un service de Santé publique France, du ministère de la Santé et de la Prévention et de l'Assurance Maladie.
Service gratuit + prix d'un appel local.

*Ministère de la transition écologique - ecologie.gouv.fr



**#MonMégot
OùIlFaut**

Vous êtes une **municipalité** ou un **EPCI** ?
Nos **soutiens** pour vous aider à agir :

Soutien financier annuel

(jusqu'à 2,08€/habitant/an)



Kits de sensibilisation

& cendriers de poche



**Cendriers de
rue & éteignoirs**



 contact@alcome.eco

 www.alcome.eco



La Chronique Santé : L'importante question du logement pour les jeunes soignants

PRÉSENTÉ PAR ALEXANDRE CHÉROUX

Le mois dernier je vous présentais le projet d'Anaïs Werestchack et de Brice Philippon avec leur tour de France des remplacements. Leur expérience a mis en lumière la désertification médicale mais aussi la difficulté de trouver à se loger à différents moments charnières : stages, internat, remplacements.

Quelles solutions pour ces jeunes soignants au cours de leur carrière ?

L'accès au logement peut être proposé par les collectivités ou par des acteurs et partenaires du territoire. Des propositions innovantes existent aussi pour compléter leurs actions sur ce terrain :

Se loger pour un stage : l'exemple de La Maison des internes de Monséjour, en Gironde

Marc Faget, médecin généraliste à Monséjour, est à l'origine de ce projet. Le principe est simple : un appartement de 230 m² entièrement rénové proposé en cohabitation.

Ce projet a été financé par :

- la mairie de Monséjour,
- l'Union Européenne (Europe en Nouvelle-Aquitaine),
- le Groupe d'Action Locale (GAL) Sud Gironde,
- la Communauté de communes du Réolais en Sud Gironde,
- Le pôle Territorial de Sud Gironde,
- Pôle public médico-social de Monséjour

Le docteur témoigne : « depuis la création de ce lieu, l'image de notre secteur a changé. Une étudiante m'a parlé de «découverte» une autre m'a avoué s'interroger sur une éventuelle installation en zone rurale alors qu'elle n'envisageait pas cette option avant son séjour en immersion dans notre village ».

Une preuve de plus que l'attractivité médicale se construit et passe par des réponses à des problématiques comme celles du logement.

Se loger au moment de l'internat

La plateforme HomeDoc propose des logements pensés pour les spécificités des locataires internes en médecine (situation géographique, durée de bail).

« J'ai créé HomeDoc pour nous simplifier la vie [...]. Mais au-delà du service, HomeDoc a une vraie portée sociale : faciliter la mobilité des internes, c'est leur donner l'opportunité de se projeter. Parce qu'on ne s'installe pas là où on n'a jamais pu aller. ».



Dr. Olivier Dosseh, Cardiologue et fondateur de HomeDoc

Se loger lors d'un remplacement : l'exemple CSP Limoges et DocTripper

Le club de basketball du Limoges CSP met à disposition durant l'intersaison plusieurs logements habituellement occupés par ses joueurs. Cela facilite ainsi l'accueil des professionnels de santé remplaçants recrutés grâce à DocTripper qui viennent exercer en Haute-Vienne, dans un contexte de tension sur l'offre de soins.

Le club entend contribuer activement à l'attractivité médicale du territoire, en levant un frein majeur à l'installation temporaire des praticiens : le logement.

Ce partenariat montre la volonté du Limoges CSP de dépasser son rôle sportif pour devenir un acteur utile du territoire, en créant des synergies innovantes entre sport, santé et solidarité.



LA MARQUE EMPLOYEUR DÉPARTEMENTALE : ATTIRER LES TALENTS EN INCARNANT UN TERRITOIRE

Dans un contexte de tensions de recrutement durables, les départements ne peuvent plus se contenter de leurs atouts historiques. La construction d'une véritable marque employeur, à la croisée des enjeux RH, organisationnels et territoriaux est désormais un passage obligé de leur stratégie de marque.

La difficulté à recruter dans la fonction publique territoriale n'est plus une perception : c'est une réalité. Selon le Centre national de la fonction publique territoriale, près de 6 collectivités sur 10 déclaraient en 2023 rencontrer des difficultés de recrutement, notamment sur les métiers du social, de la technique et du numérique. Une tendance confirmée par la Direction générale des collectivités locales, qui souligne une hausse continue des postes non pourvus dans les collectivités.

La marque employeur départementale répond au pourquoi

Ainsi, continuer à s'appuyer uniquement sur les fondamentaux du service public (stabilité, sens, équilibre de vie) forme un angle mort stratégique. Si ces arguments restent puissants, ils ne suffisent plus à faire la différence. En effet, les talents arbitrent désormais autrement : ils choisissent un projet, une organisation... et un territoire.

C'est précisément là que la notion de marque employeur départementale devient structurante. Non pas comme un outil de communication RH, mais comme un levier d'attractivité globale. La question n'est plus seulement « comment recruter ? », mais « pourquoi nous rejoindre, ici plutôt qu'ailleurs ? ».

« CONDITIONS DE TRAVAIL, MANAGEMENT, INNOVATION... LA CRÉDIBILITÉ DU DISCOURS PASSE PAR DES PREUVES CONCRÈTES ET REPOSE SUR LE VÉCU DES AGENTS. »

Construire cette réponse suppose d'abord de clarifier la promesse employeur. Quelle est la singularité du département ? Quelle vision porte-t-il ? Quelle expérience propose-t-il à ses agents ? Trop souvent, cette promesse reste implicite, diluée dans des discours institutionnels génériques. Or, dans un marché sous tension, l'indifférenciation se paie immédiatement.

“POUR FORMALISER UNE PROMESSE EMPLOYEUR FORTE ET DIFFÉRENCIANTE, IL CONVIENT D'IDENTIFIER CE QUI REND LE DÉPARTEMENT UNIQUE, AU-DELÀ DES MISSIONS GÉNÉRIQUES DU SERVICE PUBLIC”

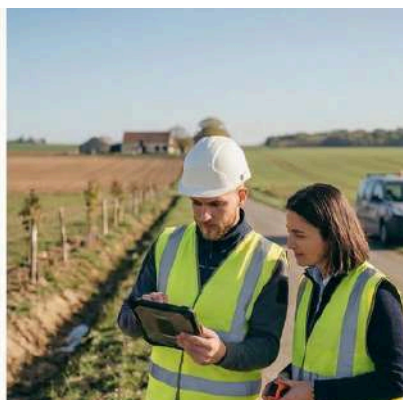
Donner à voir la réalité du métier mais aussi du territoire

La promesse employeur ne vaut que si elle est crédible. Elle doit s'appuyer sur des preuves concrètes comme les modes de management, les conditions de travail, la capacité à innover, la qualité du collectif. Sans ces preuves, elle risque d'être contre-productive car les candidats ne recherchent pas un discours, mais une expérience.

Autre évolution que cela implique : dissocier marque employeur et attractivité territoriale n'est plus tenable. Un département ne “vend” pas seulement un poste, mais un cadre de vie. Selon une étude 2022 de Régions de France, plus de 70 % des actifs considèrent la qualité de vie comme un critère déterminant dans leurs choix professionnels. Autrement dit, le territoire devient un argument RH à part entière. Les départements les plus avancés sont ceux qui assument cette convergence. Ils construisent un récit cohérent, dans lequel travailler pour la collectivité revient à s'engager concrètement pour un territoire, les missions qu'il assure et ses habitants. Dans cette perspective, ils valorisent leurs agents, montrent les réalités du terrain, et adoptent des formats de communication plus incarnés.

Reste un point clé, celui de la cohérence. Dans un environnement où les informations circulent vite, toute promesse non tenue fragilise durablement l'attractivité. À l'inverse, une expérience agent positive devient le premier levier de recrutement pour le département.

La marque employeur départementale n'est donc pas un “supplément” ou une “extension” de la stratégie de marque du département. Elle devient un marqueur de maturité stratégique et aussi un facteur de différenciation décisif entre les territoires.



I P A N E M A

Ipanema est une agence de communication indépendante fondée en 1999. Elle accompagne les entreprises, les acteurs publics et territoriaux dans la définition de leurs stratégies de marque, leur animation et leur déploiement.

Contact : Maxime Hürstel –
m.hurstel@groupe-ipanema.com

GÉRER L'EAU AUTREMENT : L'EXEMPLE DE LA SEMOP DE DINAN AGGLOMÉRATION

À partir du 1er janvier 2026, Dinan Agglomération confie la gestion de son eau potable et de son assainissement à une Société d'Économie Mixte à Opération Unique, créée spécifiquement pour ce contrat avec Veolia. Un modèle contractuel encore rare en France, qui mérite d'être regardé de près.

Ni régie, ni délégation classique : pourquoi Dinan a choisi la SEMOP

Lorsqu'une collectivité doit choisir un mode de gestion pour son service public de l'eau, elle dispose schématiquement de trois options : la régie directe, la délégation de service public classique, ou des formules intermédiaires. La SEMOP appartient à cette troisième catégorie — et c'est précisément ce qui en fait l'intérêt.

Introduite en droit français par la loi du 1er juillet 2014, la Société d'Économie Mixte à Opération Unique permet à une collectivité de créer, après mise en concurrence, une société dédiée à l'exécution d'un contrat unique, aux côtés d'un partenaire industriel sélectionné pour ses compétences. La société est dissoute à l'issue du contrat. Ce qui la distingue d'une DSP classique : **la collectivité n'est pas seulement autorité concédante, elle est actionnaire et siège au conseil d'administration.**

Pour Dinan Agglomération, ce modèle s'est imposé comme une réponse cohérente à plusieurs enjeux simultanés : la nécessité de moderniser des infrastructures vieillissantes, des exigences réglementaires croissantes en matière de qualité de l'eau et de protection des milieux, et la volonté de conserver une maîtrise publique réelle sur un service essentiel — sans pour autant renoncer à l'expertise d'un opérateur industriel.

Une gouvernance qui change la donne

Dans la SEMOP Eaux de Dinan, Dinan Agglomération détient 40 % du capital, contre 60 % pour Veolia. Cette répartition se traduit directement dans la gouvernance : la collectivité dispose de 4 sièges sur 8 au conseil d'administration. Le conseil est présidé par le Vice-président de Dinan Agglomération chargé du cycle de l'eau, garantissant la maîtrise stratégique par la collectivité.

Ce n'est pas un détail. Dans une DSP traditionnelle, la collectivité fixe les objectifs et contrôle — mais elle ne décide pas de l'intérieur. Ici, les élus siègent aux côtés de l'opérateur, accèdent en temps réel aux données d'exploitation, et participent aux arbitrages sur les investissements.

Un contrat structurant, des engagements mesurables

Le contrat de concession confié à la SEMOP Eaux de Dinan court sur **10 ans**, pour une valeur estimée à **95 millions d'euros**. Il couvre l'exploitation des ouvrages d'eau potable et d'assainissement, la gestion des réseaux, la réalisation de travaux et la relation avec les abonnés.

© Médiathèque VEOLIA - Signature du contrat SEMOP





© Médiathèque VEOLIA - Signature du contrat SEMOP

À compter du 1er janvier 2026, la SEMOP assure :

- la gestion de l'eau potable pour **28 communes** de l'agglomération,
- la gestion de l'assainissement collectif pour **22 communes** situées à l'est du territoire.

Les habitants bénéficieront d'un interlocuteur unique pour l'eau et l'assainissement — une simplification concrète pour les usagers, et un gage de cohérence territoriale pour les élus.

Sur le plan environnemental, les engagements contractuels sont précis et opposables :

- **zéro rejet dans le milieu naturel d'ici 2030**
- **réduction de 13,5 % des prélèvements d'eau d'ici 2029,**
- **rendement de réseau porté à 90 % en 2029.**

Des moyens techniques et humains dimensionnés

Pour tenir ces engagements, la SEMOP s'appuie sur des outils de pilotage numérique des réseaux, permettant une gestion prédictive des infrastructures, l'anticipation des incidents et l'optimisation des interventions. Ces technologies contribuent directement à la réduction des pertes en réseau et à la maîtrise des prélèvements.

Sur le terrain, le service sera assuré par **37 collaborateurs basés localement** — une équipe dimensionnée pour garantir réactivité et connaissance fine du territoire. En cas d'incident majeur, un dispositif d'astreinte 24h/24 prévoit une intervention en moins de **45 minutes**.

Chaque année, **1,1 million d'euros** seront consacrés aux travaux d'entretien et de renouvellement des infrastructures, dans le cadre d'un programme pluriannuel défini conjointement par la collectivité et l'opérateur.

Ce que cela peut inspirer à d'autres territoires

Dix ans après son introduction dans le droit français, la SEMOP reste un modèle encore peu répandu dans le secteur de l'eau. L'exemple de Dinan Agglomération offre un cas concret d'application, avec des caractéristiques qui méritent l'attention des collectivités en réflexion sur leur mode de gestion.

Ce modèle présente un intérêt particulier pour les territoires qui :

- souhaitent conserver une maîtrise publique forte sans assumer seuls la charge opérationnelle et financière d'une régie,
- font face à des investissements lourds de modernisation des réseaux,
- cherchent à inscrire leur gestion de l'eau dans une trajectoire environnementale ambitieuse et contractuellement sécurisée.

Il ne s'agit pas d'un modèle universel. La SEMOP suppose une collectivité en capacité d'exercer pleinement son rôle d'actionnaire — ce qui implique des compétences internes, une implication dans la durée, et une relation de partenariat exigeante avec l'opérateur. C'est à ce prix que la gouvernance partagée produit ses effets.

Vidéosurveillance : tirer les enseignements des évolutions du contexte international

Les révélations récentes sur le piratage de caméras de vidéosurveillance à Téhéran dans le contexte du conflit au Moyen-Orient rappellent une réalité encore insuffisamment perçue : les systèmes vidéo ne sont pas seulement des outils de sécurité, ils peuvent devenir des instruments de guerre.

Selon plusieurs enquêtes, l'accès prolongé à des réseaux de caméras urbaines aurait permis de cartographier des déplacements, d'identifier des routines et d'anticiper certaines opérations. Dans le cas iranien comme dans d'autres conflits récents, notamment en Ukraine, la captation et l'exploitation de flux vidéo à grande échelle se sont imposées comme des leviers de renseignement à part entière.

Ce constat dépasse largement le seul cadre militaire. Il interroge directement la manière dont les villes conçoivent, déploient et sécurisent leurs infrastructures de vidéoprotection. Car si ces systèmes sont conçus pour protéger, ils peuvent, en cas de compromission, devenir des points de vulnérabilité majeurs.

En France, comme dans l'ensemble de l'Europe, les collectivités territoriales sont en première ligne. Elles déploient et exploitent des dispositifs de vidéoprotection au service de la sécurité du quotidien : prévention des incivilités, gestion des flux, appui aux forces de l'ordre. Mais ces dispositifs reposent sur des chaînes technologiques complexes, associant matériel, logiciels et traitement des données. Dès lors, une question stratégique se pose : qui maîtrise réellement ces systèmes ? Où sont traitées les données ?

Qui contrôle les flux ? Et dans quelles conditions ces infrastructures pourraient-elles être exposées à des intrusions ou à des détournements d'usage ?

La montée en puissance de l'intelligence artificielle appliquée à la vidéo renforce encore ces enjeux. La capacité à analyser en temps réel des volumes massifs d'images, à détecter des comportements ou à reconstituer des trajectoires transforme la nature même de ces outils. La vidéo devient une donnée stratégique, dont la valeur dépasse le cadre strict de la sécurité locale.

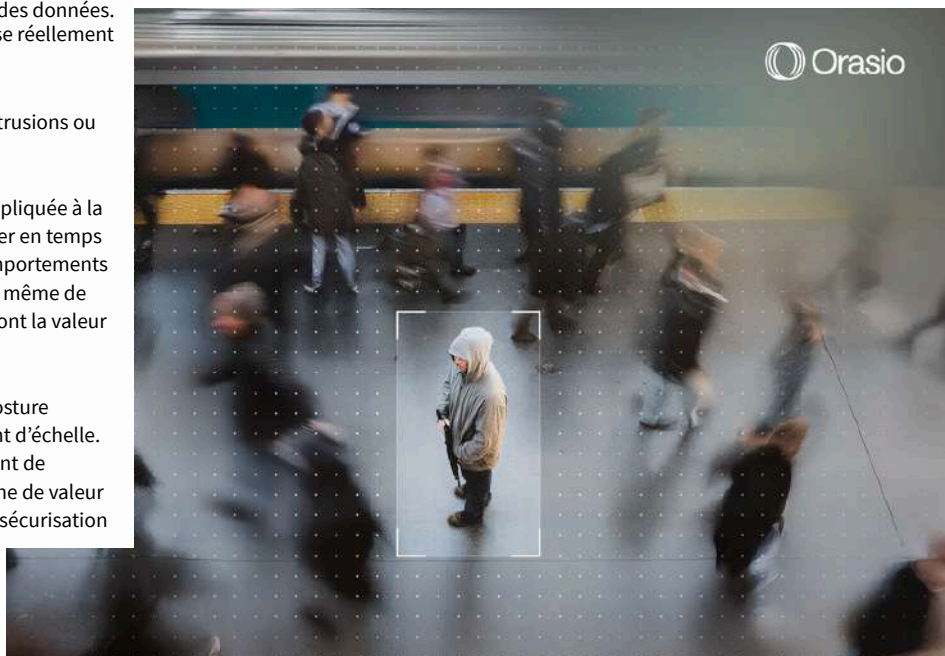
Face à cette évolution, il ne s'agit pas d'adopter une posture alarmiste, mais de prendre la mesure d'un changement d'échelle. La question n'est plus uniquement celle du déploiement de caméras, mais celle de la maîtrise complète de la chaîne de valeur : conception des logiciels, hébergement des données, sécurisation des accès, audit des systèmes.

Pour les collectivités territoriales, cela implique d'intégrer pleinement ces dimensions dans leurs choix d'équipement et de logiciels. Il ne s'agit pas seulement de performance technologique ou de coût, mais de résilience et d'indépendance. À l'heure où les tensions internationales se multiplient, les infrastructures civiles peuvent, elles aussi, devenir des cibles ou des vecteurs d'exploitation.

L'Europe dispose d'un cadre réglementaire exigeant, qui impose des standards élevés en matière de protection des données et de transparence. C'est un atout. Mais il doit s'accompagner d'une capacité industrielle et technologique propre, permettant de garantir que les systèmes déployés sur le territoire restent sous contrôle européen.

Les événements récents nous rappellent une évidence : la sécurité ne se limite pas à l'usage des outils, elle réside aussi dans leur maîtrise. La vidéoprotection s'inscrit désormais dans une réflexion plus large sur la souveraineté numérique.

Pour les élus locaux, cette prise de conscience ouvre un nouveau champ de responsabilité. Assurer la sécurité des citoyens, aujourd'hui, c'est aussi s'assurer que les technologies mobilisées pour y parvenir ne deviennent pas, demain, des vulnérabilités.



LE CERCLE DES ÉLUS LOCAUX >

DES FORMATIONS CONCRÈTES POUR DES SOLUTIONS LOCALES INNOVANTES

ORGANISME AGRÉÉ FORMATIONS DESTINÉES AUX ÉLUS LOCAUX

En ligne ou en groupe en présentiel
100% financées par votre collectivité

Budget • Finances locales • Fiscalité
Accès aux soins • Santé territoriale
Intelligence artificielle • Numérique public
Transition écologique • Sobriété énergétique
Aménagement • Attractivité territoriale
Services publics • Organisation territoriale
Prévention • Politiques publiques locales

Écrivez nous à formation@cercledeseluslocaux.fr
pour votre étude personnalisée de votre besoin

INSCRIVEZ-VOUS À NOS 2 FORMATIONS EN LIGNE DU MOMENT

ACCÈS AUX SOINS

**Quelles actions concrètes
pour améliorer l'accès aux soins ?**

Mardi 12 mai de 9h30 à 12h
Mardi 16 juin de 9h30 à 12h

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

**Comment l'IA peut améliorer la
gestion d'une collectivité ?**

Mercredi 20 mai de 9h30 à 12h
Mercredi 10 juin de 18h30 à 21h

Je m'inscris !
Je scanne les QR codes



SAS LE CERCLE DES ÉLUS LOCAUX

SIRET 95178218400018 - TVA Intracommunautaire FR50951782184
2 RUE JOSEPH BARA 75006 PARIS - contact@cercledeseluslocaux.fr - cercledeseluslocaux.fr

Quand on a plusieurs vies,
on attend de sa mutuelle
qu'elle les protège toutes

La mutuelle spécialiste de la
protection santé et prévoyance
des agents publics

avec 90% de taux
de satisfaction adhérent

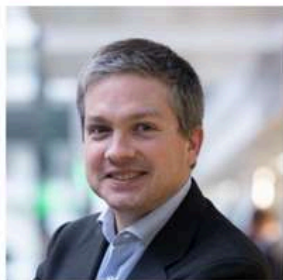
(Baromètre annuel 2024 - INIT)

Fidèle aux valeurs du mouvement mutualiste, la Mgéfi promeut une santé qui se défend d'être une marchandise.

Choisir la Mgéfi, c'est rejoindre un système de solidarité unique fondé sur un engagement mutuel qui s'inscrit sur le long terme. Via un accompagnement personnalisé, des actions de préventions ciblées, et des solutions d'accompagnement social, **la Mgéfi s'engage concrètement aux côtés de ses adhérents.**

Bénéficiant de la robustesse du Groupe Matmut, la Mgéfi garantit une protection sociale humaine. Son savoir-faire éprouvé se fonde sur sa proximité et sa connaissance fine des besoins des agents publics.

Quand la transformation numérique devient un atout budgétaire



Benoît PARIZET,
Directeur général adjoint
Docaposte

Dans un contexte de fortes contraintes budgétaires, le secteur public fait face à un nouvel impératif : concilier diminution des dépenses avec continuité et performance des services. Les collectivités territoriales, à l'instar d'autres acteurs publics, doivent composer avec cette réalité pour continuer de répondre aux besoins des usagers.

C'est pourquoi le numérique apparaît comme une réponse pertinente à ces enjeux : il simplifie l'action publique, libère du temps pour les agents et leur redonne la possibilité de se consacrer à leur cœur de métier. Décryptage de cette actualité et des enjeux avec Benoît Parizet, Directeur général adjoint de Docaposte en charge du secteur public.

Quand maîtrise des coûts publics rime avec stratégie numérique

La numérisation des processus est considérée comme une des pierres angulaires pour améliorer l'efficacité des organisations. Les bénéfices sont à la fois :

- **Opérationnels**, grâce à l'automatisation et la diminution des délais de certains processus administratifs répétitifs.
- **Stratégiques**, dans la conception et le pilotage des politiques publiques.

Grâce à une meilleure exploitation des données, l'impact est concret : les investissements sont mieux priorités et les dépenses de fonctionnement mieux ajustées. Toutefois, le numérique n'a de véritable efficacité que s'il est conçu « dans une stratégie globale embarquant élus, cadres et agents territoriaux, et pensée sur le long terme [et non] comme une addition d'outils ou comme une ligne de coût supplémentaire », nous explique Benoît Parizet.

Pour ce faire, deux prérequis sont nécessaires :

- **L'interopérabilité des solutions et la mutualisation des moyens**, reposant sur un système d'information unique et découplé, indispensable à la simplification des processus. Cela permet de garantir l'accès à ces solutions au plus grand nombre, même aux plus petites collectivités.

- **L'externalisation des tâches à faible valeur ajoutée ou de missions à compétences spécifiques**. Cela apporte plus de souplesse et de continuité opérationnelle aux processus normalement soumis aux contraintes budgétaires et temporelles de la collectivité si elles restaient à sa charge. Les processus sont ainsi repensés durablement et donnent un nouvel élan à l'action publique.

« La co-construction de solutions sobres, utiles et responsables – qui répondent à un besoin réel et local – est la voie à prendre pour favoriser une maîtrise des coûts intelligente, plutôt que l'utilisation de technologies manquant de pragmatisme et coûteuses sur le long terme, tant d'un point de vue financier que stratégique. »
Benoît Parizet

La souveraineté comme condition sine qua non

Si la recherche de maîtrise budgétaire s'impose naturellement aux acteurs publics, elle ne peut plus être dissociée de la réduction des dépendances vis à vis de prestataires extra-européens, dont les politiques tarifaires s'avèrent de plus en plus agressives.

Ces augmentations tarifaires sont décidées unilatéralement par certains fournisseurs et entraînent :

- Un impact durable sur les budgets informatiques des administrations,
- Des perturbations dans leurs capacités à planifier leurs investissements dans la durée.

Dans ce contexte, il devient indispensable que les décideurs publics dépassent une approche d'achats à court terme pour inscrire leurs choix numériques dans une logique de souveraineté financière et d'autonomie stratégique.

Docaposte, référent de la confiance numérique, s'engage pour un numérique souverain, éthique et accessible à tous. Grâce à sa maîtrise de la chaîne de valeur de la donnée, Docaposte propose une alternative française de confiance au service des citoyens et des décideurs.

« Investir dans un numérique de confiance, souverain, responsable et sobre n'est pas seulement un acte de modernisation des services publics, c'est un choix décisif au service d'économies durables et d'une action publique plus résiliente, centrée sur l'humain et vraiment adaptée aux réalités des territoires. » **Benoît Parizet**

Comment l'Agirc-Arrco participe au déploiement de l'habitat intermédiaire des seniors ?

Le vieillissement de la population française impose une refonte profonde de l'offre d'habitat pour les seniors. Longtemps structuré autour d'une opposition binaire entre le domicile et l'EHPAD, le paysage gérontologique français connaît une mutation progressive. Les données de la CNSA et de la DREES le confirment : près de 120 700 places existent en résidences autonomie, quelque 105 000 appartements en résidences seniors services, 18 000 personnes sont hébergées en accueil familial et 8 300 ont choisi l'habitat inclusif. Ces chiffres témoignent d'une dynamique réelle, mais encore insuffisante au regard des besoins projetés et estimés à 500 000 places supplémentaires à créer d'ici 2040. Dans ce contexte, l'engagement des Institutions de Retraite Complémentaire (IRC) du régime Agirc-Arrco constitue un levier décisif pour appuyer et accélérer le déploiement de solutions d'habitat intermédiaire à l'échelle nationale.



L'Agirc-Arrco : acteur engagé autour d'une politique ambitieuse pour "l'habitat seniors"

Les caisses de retraite complémentaire vont au-delà de la simple gestion de droits : elles exercent une véritable mission d'action sociale. Elles inscrivent leur performance au service de l'utilité sociale, en accompagnant entreprises adhérentes, les actifs et retraités confrontés aux situations de fragilité comme l'avancée en âge ou l'aide. C'est dans cet esprit que la fédération Agirc-Arrco a formalisé une politique d'investissement dédiée à l'habitat, avec un cahier des charges précis en lien avec les orientations prioritaires pour la période 2023-2026.

En réponse aux défis à venir, la fédération et les IRC volontaires ont opté pour une démarche expérimentale permettant d'évaluer la pertinence d'un concept novateur, de mesurer sa capacité de développement et l'appuyer. Ces dernières ont choisi de s'engager directement aux côtés d'acteurs innovants, soucieuses de la qualité de vie des personnes accueillies et accueillantes qui sera mesurée avec d'autres indicateurs dans le cadre d'une mesure d'impact.

MonSenior, opérateur pionnier de l'habitat partagé et accompagné en accueil familial

A cet effet, plusieurs institutions de l'Agirc-Arrco ont souhaité établir un partenariat avec MonSenior : Malakoff Humanis, Klesia, AG2R La Mondiale et Apicil. Le concept des habitats partagés et accompagnés portés par MonSenior repose sur une conviction simple : dans tous les territoires, conformément à la logique domiciliaire, chacun doit pouvoir vivre comme chez soi, tout en évitant l'isolement et l'insécurité. Tel est, en effet, l'idéal auquel aspirent aujourd'hui de nombreuses personnes âgées ou en situation de handicap. Avec un souci de garantir à ces personnes un habitat de qualité proche de leur entourage, un lien social retrouvé ainsi qu'une aide humaine selon leurs besoins, leur santé et leur autonomie.

Un bel exemple de partenariat entre un acteur reconnu d'utilité sociale et des institutions engagées en faveur du bien-vieillir

Concrètement, les subventions octroyées viennent financer directement l'investissement dans l'habitat des seniors et le soutien aux aidants. Leur effet est tangible : elles permettent de réduire le reste à charge supporté par les bénéficiaires et les accueillants familiaux, rendant ainsi ce modèle plus accessible pour les publics concernés.

Au-delà de l'aspect financier, ce partenariat d'intérêt général qui bénéficie à toute personne âgée ou personne en situation de handicap accueillie dans les Maisons MonSenior favorise la visibilité de ces maisons dans les politiques publiques locales et l'articulation avec l'ensemble des acteurs du territoire.

MonSenior n'est pas une initiative isolée. Il porte, avec d'autres, des solutions innovantes pour nos aînés : solidaires, participatives et profondément humaines. L'innovation sociale, impulsée par des acteurs engagés, peut transformer durablement le bien-vieillir.

L'attractivité des territoires serait-elle en train de se réinventer ?



Avec plus de deux décennies de pratiques, il n'est pas surprenant d'envisager que les démarches d'attractivité des territoires évoluent et s'affinent. Ainsi, à l'occasion des dernières rencontres nationales du marketing et de l'identité des territoires, organisées par Cap'Com, des approches innovantes émergent pour de nouveaux horizons.

Organisées tous les ans par Cap'Com, les rencontres nationales du marketing et de l'identité des territoires se sont tenues, à Lyon, les 5 et 6 février derniers. Nous avons interrogé Yves Charmont, délégué général de Cap'Com, afin qu'il nous éclaire sur les tendances observées lors de cette 13ème édition.

Ces 13èmes rencontres, qui ont réunis plus de 120 participants, avaient-elles une coloration spécifique ?

Yves Charmont : Nous avons fait le choix d'organiser ces deux journées autour de quatre grandes thématiques, chacune représentant un levier majeur de l'attractivité territoriale : la culture et le patrimoine, l'économie, les campus universitaires et le tourisme. L'ensemble se proposant d'apporter des éclairages à cette question : comment adopter une approche renouvelée de l'attractivité, capable d'articuler de manière cohérente les préoccupations économiques, sociales, culturelles et environnementales du moment ?

Avez-vous observé l'émergence de nouvelles pratiques, d'idées neuves pour ce renouvellement attendu ?

YC : Visiblement, une nouvelle génération de chargés d'attractivité est en place et, grâce à elle, apparaît une volonté de bousculer des idées reçues, de renverser parfois des points de vue. Il a été, par exemple, flagrant d'observer la priorité donnée à la transversalité des actions menées. On oublie définitivement l'approche en silo pour mener de front et faire dialoguer toutes les actions au service de toutes les attractivités : touristiques, économiques, résidentielles, etc. On se veut pluridisciplinaires et on « se serre les coudes », car on a pris conscience que le travail des uns peut, doit, se mettre au service du travail des autres. On a observé aussi la volonté de déployer des démarches qui attirent, mais qui surtout veulent tenir dans la durée. En somme, on vise l'attachement à long terme.

Le développement économique semble faire son retour dans les préoccupations des chargés d'attractivité. L'avez-vous constaté ?

YC : Nous avons ouvert ces rencontres avec la présentation de l'étude* du CNER** publiée en 2025 qui a analysé une décennie de pratiques et en a tiré de nouveaux leviers et de nouveaux facteurs d'attractivité. Il a été dit, en particulier, qu'il est essentiel que le territoire garantisse trois capacités. D'abord **une capacité à opérer**, en disposant des infrastructures, des ressources et de l'organisation pour rendre les projets faisables. Ensuite **une capacité à accueillir** ménages et salariés en matière de logement, de services, de santé et de soins, de cadre de vie, de mobilités, d'écoles, etc. Et enfin une capacité à rendre **la mise en œuvre plus prévisible** et à sécuriser le projet dans le temps. De tout cela découle un nouvel enjeu : les « capacités territoriales », soit l'ensemble des dynamiques créées par tous les acteurs locaux. D'où une nouvelle approche des atouts d'un territoire, plus globale, plus systémique.

Revenons aux départements et à leurs rôles en matière d'attractivité. Quelle vision en avez-vous ?

YC : Les départements sont souvent très présents et très actifs sur le sujet de l'attractivité. Et avec des actions qui peuvent être exemplaires. Je pense au département de l'Eure qui, en 2024, a reçu le Grand prix Cap'Com pour le partenariat tissé avec la marque Pantone®, à l'occasion du 150ème anniversaire de l'impressionnisme, pour créer le nuancier de l'Eure. Et, bien que subissant de fortes tensions financières, les départements ne baissent pas les bras et savent inventer des actions, avec moins de moyens mais plus d'impact. Et souvent sur des sujets essentiels, liés notamment aux transitions, à la préservation des ressources ou au soutien aux producteurs locaux. Autant de sujets indispensables pour promouvoir la qualité de vie et, donc, l'attractivité.

Marc Thébault
Consultant auprès des collectivités locales en
Attractivité et Communication

* : L'étude complète est disponible sous ce lien : <https://cner-france.com/nos-publications/evolution-des-facteurs-dattractivite-le-point-de-vue-des-agences-dattractivite/>
** : Fédération des agences d'attractivité, d'innovation et de développement

LA CHARTE : UNE RÉPONSE SOUPLE ET AGILE

Par sa position stratégique - entre le Bassin parisien et les ports du nord de l'Europe - et la diversité de ses activités économiques, le Département de l'Oise est particulièrement exposé aux flux logistiques. Cette intensité génère des externalités négatives bien connues : congestion, pollution, bruit.

Dans ce contexte, les élus du Conseil départemental ont souhaité agir afin de limiter les impacts sur la qualité de vie des habitants.

Un plan départemental a d'abord été envisagé. Rapidement, il est apparu qu'un tel plan, s'il offrait l'avantage de la lisibilité, se heurterait à un écueil important : malgré ses 4000km de routes gérées en direct, le Département de l'Oise ne dispose pas de l'ensemble des leviers pour agir seul sur ces flux.

Les élus ont alors fait le choix d'une charte partenariale, permettant d'associer largement les acteurs dans une gouvernance fondée sur le dialogue, la concertation et l'intelligence collective. La charte n'a pas été conçue comme un document « propriété » du Département, mais comme un outil commun, destiné à être enrichi progressivement par l'ensemble des partenaires.

La démarche s'est appuyée sur un important travail de concertation sur le terrain. Une trentaine d'élus locaux et de nombreux acteurs privés (donneurs d'ordre, logisticiens, transporteurs, exploitants de carrière et agricole, ...) ont été rencontrés pour qualifier les difficultés : circulation dans les centres-bourgs, impacts des activités agricoles et des carrières ou encore manque d'aires de stationnement.

Ce diagnostic a été conduit à large échelle avec les services de l'État, les intercommunalités, la Région, les chambres consulaires, les agriculteurs, les logisticiens. Il a permis de mettre en évidence la diversité des situations locales et la nécessité d'apporter des réponses différenciées.

Adoptée en décembre 2024, la charte propose un plan de 78 actions structuré autour de quatre axes :

- l'intégration des enjeux logistiques dans les documents de planification et les procédures d'instruction
- la gestion des flux et de la circulation
- la mobilisation des donneurs d'ordre et des consommateurs vers des pratiques plus durables
- l'adaptation des infrastructures et le développement des alternatives modales

Plutôt qu'un engagement uniforme, chaque partenaire décline ces orientations à travers des fiches d'engagement propres, selon ses compétences et ses capacités. Cette logique permet de valoriser les initiatives et d'avancer de manière pragmatique.

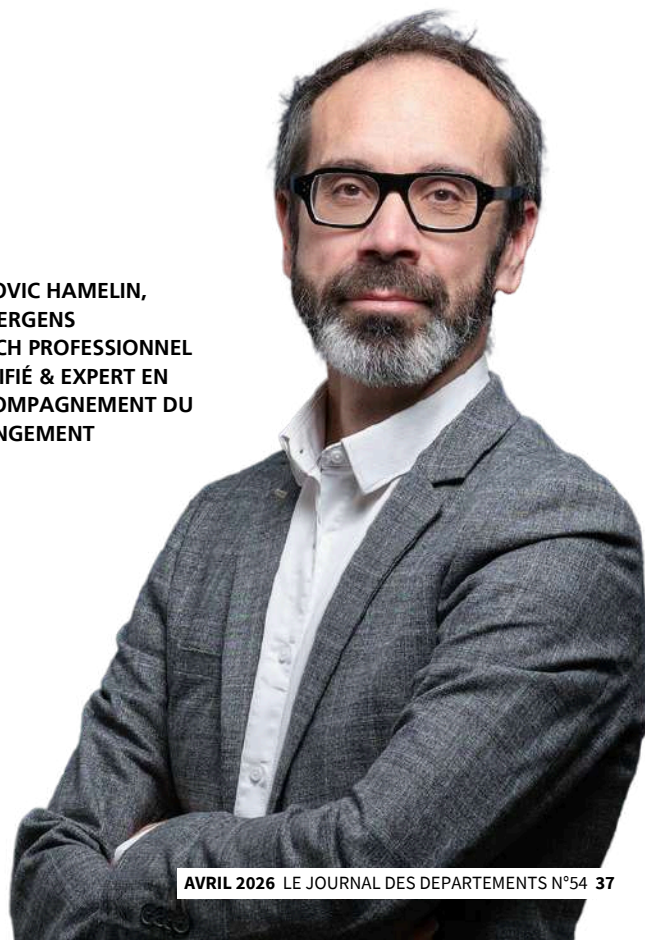
Au-delà du document lui-même, la charte constitue surtout un cadre de coopération durable. Un comité des partenaires en suit la mise en œuvre, enrichit les actions et élargit progressivement le cercle des signataires.

Cette démarche illustre l'évolution des modes d'action publique face à des enjeux complexes. Lorsqu'aucun acteur ne dispose seul de tous les leviers, la réponse ne peut plus être uniquement réglementaire ou descendante. Elle repose sur la construction d'un cadre de coopération souple, permettant d'aligner progressivement acteurs publics et privés autour d'objectifs communs.

La charte devient alors un outil de transformation : elle permet de partager un diagnostic, d'expérimenter des solutions, de créer de la confiance et de faire émerger des engagements concrets. Autrement dit, la puissance publique ne se contente plus de prescrire : elle organise l'intelligence collective du territoire pour produire des réponses plus réalistes et plus durables.

Cette approche a été récompensée en décembre dernier par l'obtention d'un D d'Or, distinguant son caractère innovant en matière de gouvernance territoriale et de coopération public-privé.

**LUDOVIC HAMELIN,
HEMERGENS
COACH PROFESSIONNEL
CERTIFIÉ & EXPERT EN
ACCOMPAGNEMENT DU
CHANGEMENT**



LES ELECTIONS MUNICIPALES DES 15 ET 22 MARS 2026 EN APPORTENT LA PREUVE : EN ÉTENDANT LE MODE DE SCRUTIN DE LISTE PARITAIRE AUX COMMUNES DE MOINS DE 1000 HABITANTS, LE LÉGISLATEUR A PORTÉ ATTEINTE À LA VITALITÉ DÉMOCRATIQUE ET À LA COHÉSION MUNICIPALE

La tentation, à laquelle je cède, est d'écrire aujourd'hui : « **Je vous l'avais bien dit !** ».

Car dans ma chronique du JDD de juin 2025, rédigée après la promulgation des deux lois du 21 mai 2025, dont une loi organique, j'annonçais clairement les effets d'une telle réforme, à savoir l'extrême difficulté de constituer des listes dans les petites communes, du fait de la double exigence :

de constituer des listes paritaires, entre les hommes et les femmes, également réparties du début à la fin (1, 3, 5 ..., pour l'un des deux sexes ; 2, 4, 6 ..., pour l'autre), étant donné le faible nombre de volontaires, notamment de femmes ;

de devoir voter pour des listes complètes, sans possibilité donc de rayer ou ajouter un ou des noms aux listes soumises au suffrage, exigence rendant impossible les candidatures individuelles ou une modification de l'ordre dans lequel les candidats sont présentés.

Les élections municipales des 15 et 22 mars 2026 se sont déroulées dans 34904 communes de métropole et d'outre-mer, et dans 33305 d'entre elles, les résultats ont été acquis dès le 15 mars, soit dans 95,42% des cas.

Certes, il existe un certain nombre de situations dans lesquelles les listes ayant obtenu la majorité de plus de 50 % des voix au premier tour n'étaient pas les seules à concourir et l'on peut relever les victoires acquises dès le 15 mars de maires de communes grandes ou moyennes, de toutes tendances d'ailleurs, tels que Saint-Denis (LFI), Cannes, Meaux, Calais, Valence (LR), Saint-Amand-les-Eaux, Gennevilliers, Montreuil (PCF), Perpignan, Fréjus, Hénin-Beaumont, Hayange (RN), Lens, Saint-Denis-de-la-Réunion (PS), Béziers, Vannes (DVD), Yerres (Debout La France), Le Puy-en-Velay (UDI), Lavalur (UDR) ...

Mais l'immense majorité des élections acquises au premier tour concerne des petites communes. Et pour cause : les communes de moins de 1000 habitants représentaient 79,1 % des communes n'ayant qu'une liste.

Il s'agit, à mon sens, d'un déni de démocratie, et je ne suis pas le seul à le penser.

Comme on peut le lire dans un article publié sur le site Public Sénat : *Pour Olivier Paccaud, sénateur LR de l'Oise, c'est tout vu. « Il y a une raison très simple. C'est la loi débile sur le changement de mode de scrutin pour les communes de moins de 1000 habitants, qui a été votée, qui oblige à la parité obligatoire et des listes complètes. Faut pas chercher plus loin ». D'autres élus de la chambre haute partagent ces critiques, comme les sénateurs Franck Dhersin (Horizons, Nord), Cédric Vial (rattaché au groupe LR, Savoie), ou encore Eric Kerrouche (PS, Landes).*

Le mal est fait, car qui osera revenir sur une réforme censée permettre aux femmes de siéger en parité avec les hommes ?

Comme je l'écrivais en 2025, les lois du 21 mai 2025, qui en l'état de la carte communale (près de 35000 communes), n'ont guère de sens, semblent, en réalité, « annoncer une autre réforme, dont on n'ose pas encore parler, mais à laquelle on ne cesse de penser, à savoir le regroupement autoritaire des communes dans le cadre des actuelles intercommunalités, de façon à ne laisser plus subsister que les communes d'au moins 1000 habitants, voire davantage. »

Est-ce souhaitable ? Ce n'est pas certain, étant donné les pouvoirs dont sont aujourd'hui dotées les intercommunalités.

Mais revenons à l'analyse des élections du mois de mars, dont à mon sens il serait imprudent de tirer des conclusions prédictives sur le résultat de l'élection présidentielle du printemps 2027.

Pour ma part, le principal enseignement que je tire des élections municipales 2026, ne me semble pas résider dans l'analyse globale opérée au plan national des résultats obtenus par les différentes forces politiques, toutes apparemment, (à l'exception des écologistes pour lesquels l'élection de 2020 avait constitué une « divine » surprise), très satisfaites (ou du moins soulagées) des victoires obtenues. Car ces résultats me semblent davantage imputables aux candidats et à leurs stratégies d'alliance qu'aux partis qui les soutiennent

La leçon de ces municipales, que je ne retrouve pas dans l'analyse des commentateurs politiques, est plutôt dans l'interprétation qu'il conviendrait de faire des chiffres de l'abstention (plus de 40 % des électeurs), dont le niveau élevé, en hausse sensible par rapport à 2014, doit être relativisé en raison de l'absence d'enjeu dans les 68 % des communes où ne se présentait qu'une seule liste.

Et cet absence d'enjeu n'a pas été une bonne nouvelle pour la démocratie !

Bernard de Froment

¹ Une loi organique est une loi relative à l'organisation et au fonctionnement des pouvoirs publics. Elle est prise par le Parlement (Assemblée nationale et Sénat) et fixe les règles propres à l'organisation des pouvoirs publics. Elle se situe dans la hiérarchie des normes juste en dessous de la Constitution et au-dessus des lois ordinaires. En cas de désaccord entre les deux assemblées, une loi organique ne peut être adoptée, en dernière lecture, par l'Assemblée nationale qu'à la majorité absolue de ses membres. Le contrôle de la conformité à la Constitution par le Conseil constitutionnel est obligatoire pour les lois organiques.

Comme toute règle, celle-ci souffre d'exceptions : La commune la plus peuplée avec une seule liste est Beaupréau-en-Mauges (Maine-et-Loire), avec 23.887 habitants, suivi de Torcy (Seine-et-Marne), avec 22.939 habitants, puis Mandelieu-la-Napoule (Alpes-Maritimes), 21.201 habitants. A noter que 68 communes n'ont reçu aucune candidature, soit moins qu'en 2020 (106 communes).

BERNARD DE FROMENT
CONSEILLER D'ÉTAT HONORAIRE
ANCIEN DÉPUTÉ ET PRÉSIDENT DU
CONSEIL GÉNÉRAL DE LA CREUSE
AVOCAT SPÉCIALISÉ EN DROIT PUBLIC



#LOI

#RUPTURECO

Pérennisation de la rupture conventionnelle pour les fonctionnaires

La loi n° 2026-103 du 19 février 2026 de finances pour 2026 a pérennisé la rupture conventionnelle pour les fonctionnaires. Cette possibilité est désormais prévue à l'article L552-1 du code général de la fonction publique, lequel dispose « L'administration et le fonctionnaire peuvent convenir en commun des conditions de la cessation définitive des fonctions mentionnée au 9° de l'article L. 550-1. La rupture conventionnelle résulte de la convention signée entre les deux parties. Cette convention en définit les conditions, notamment le montant de l'indemnité spécifique de rupture conventionnelle, qui ne peut être inférieur ou supérieur aux montants fixés par décret en fonction du nombre d'années de service et de la rémunération perçue ».

Loi n° 2026-103 du 19 février 2026 de finances pour 2026

#LOI

#GROSSESSE

Le congé pathologique des femmes enceintes travaillant dans la fonction publique a été allongé d'une semaine

A compter du 1er mars, les femmes enceintes pourront bénéficier d'une semaine supplémentaire de congé en cas d'état pathologique. Ainsi, un alinéa est ajouté à l'article L631-3 du code général de la fonction publique « Lorsqu'un état pathologique est attesté par un certificat médical comme résultant de la grossesse, le congé de maternité est augmenté de la durée de cet état pathologique, dans la limite de trois semaines avant la date présumée de l'accouchement et de quatre semaines après la date de celui-ci ».

Loi n° 2026-103 du 19 février 2026 de finances pour 2026

#ELECTIONS

#JURISPRUDENCE

Le Conseil d'État rejette le recours formé contre la circulaire attribuant des nuances aux candidats aux élections municipales

Afin d'aider les préfets et hauts-commissaires à attribuer une nuance politique aux candidats et aux listes candidates aux élections municipales dans les communes de 3 500 habitants et plus, ainsi que dans les communes chefs-lieux d'arrondissement, quelle que soit leur population, le ministre de l'Intérieur leur a adressé une circulaire établissant les grilles des nuances applicables et leurs modalités d'attribution destinées à permettre l'agrégation des résultats des élections nécessaire à l'information des pouvoirs publics et des citoyens.

Concrètement, les nuances peuvent différer de l'étiquette politique librement choisie par chaque candidat. Elles sont « déterminées sur la base de deux grilles de nuances politiques, l'une pour les candidats, l'autre pour les listes » et complétées par deux autres grilles de regroupement des nuances politiques par blocs de clivages, dénommés « extrême gauche », « gauche », « divers », « centre », « droite » et « extrême droite ».

Compte-tenu du fait que la nuance LFI et la nuance UDR ont été respectivement classées dans le bloc de clivage extrême gauche et extrême droite, ces deux partis ont formé un recours pour excès de pouvoir contre la circulaire. Si les deux requêtes jointes ont été rejetées, la décision du Conseil d'État est intéressante.

Les requérants contestaient le fait que la circulaire limite l'attribution de nuances politiques aux listes candidates dans les communes de plus de 3500 habitants. Le Conseil d'État écarte le moyen en rappelant que le seuil de 3500 habitants est celui retenu depuis 1982 pour l'ensemble des circulaires sauf en 2014 et que son abaissement conduirait à « une surreprésentation non pertinente de la nuance "divers" du fait du caractère principalement local des enjeux du scrutin dans ces communes ».

Écartant le moyen selon lequel « la circulaire attaquée ne pouvait intervenir sans l'accord des formations politiques concernées », le Conseil d'État rejette également toute erreur manifeste d'appréciation concernant le découpage du champ politique en estimant « ces blocs regroupent les nuances au regard de leur positionnement respectif, en les classant les unes par rapport aux autres sur l'ensemble du champ politique ».

De même, le Conseil d'État se fonde sur la circonstance que LFI ait investi dans la plupart des villes des candidats propres, séparément des candidats du bloc de clivage « gauche » et que l'UDR se soit alliée avec le Rassemblement national pour écarter toute erreur manifeste d'appréciation tirée du rattachement aux nuances retenues, à savoir extrême gauche et extrême droite.

CE, 27 février 2026, n°512694, au Lebon
Circulaire INTP2602966C du ministre de l'Intérieur du 2 février 2026 relative à l'attribution des nuances aux candidats aux élections municipales, communautaires, métropolitaines de Lyon et d'arrondissement des 15 et 22 mars 2026

MATHILDE HAAS
AVOCAT À LA COUR
WWW.MATHILDEHAAS.FR

#CITIS

#JURISPRUDENCE

Attention au délai de 15 jours pour déclarer l'accident de service

Dans cette affaire, un agent demandait l'annulation de la décision de rejet de sa demande de reconnaissance d'accident de service. Son administration avait, en effet, refusé de reconnaître cet accident au motif que la déclaration était tardive.

La Cour administrative d'appel de Bordeaux rappelle que pour obtenir la reconnaissance de l'imputabilité au service d'un accident et bénéficier d'un CITIS, « le fonctionnaire doit adresser à son administration une déclaration d'accident de service, en principe, dans un délai de 15 jours à compter de la date de l'accident sauf s'il justifie d'un cas de force majeure, d'impossibilité absolue ou de motifs légitimes ».

Elle juge ensuite « qu'aucune disposition légale ou réglementaire ni aucun principe général du droit n'impose à l'administration d'informer ses agents de l'existence d'un délai contraint pour déclarer un accident de service » de telle sorte qu'un défaut d'information préalable est sans incidence sur la légalité de la décision.

En l'espèce, l'intéressée faisait « valoir « l'état de choc » dans lequel elle était à la suite de l'entretien du 19 octobre 2020 ainsi que le confinement imposé par la crise sanitaire à compter du 29 octobre 2020 ont été la cause d'un isolement l'ayant empêchée d'adresser sa déclaration d'accident de service » dans le délai imparti.

Aucune de ces raisons ne constitue un cas de force majeure ou caractérise une impossibilité absolue selon la Cour qui a rejeté sa requête.

CAA Bordeaux, 4e ch. (formation à 3), 17 févr. 2026, n° 24BX00642

#JURISPRUDENCE

#DEMISSION

La manifestation non équivoque de cesser ses fonctions est irrévocable dès lors que la démission est acceptée

L'agent a demandé au maire de retirer l'arrêté acceptant sa démission, qu'il avait par définition demandée, ce que le maire a refusé. L'intéressée demandait donc au juge administratif d'annuler ce refus et de l'indemniser des préjudices financier et moral qu'elle estimait avoir subis.

La Cour administrative d'appel de Nancy juge que le courrier de démission « marquait une volonté non équivoque de cesser ses fonctions » et qu'il ne ressortait pas « des pièces du dossier que son consentement aurait été altéré ». Dès lors, une fois acceptée, la démission était irrévocable et le maire était tenu de rejeter la demande tendant au retrait de l'arrêté.

CAA de Nancy, 5ème chambre, 17 mars 2026, n°24NC00348

#JURISPRUDENCE

#EBRIETE

Le refus de se soumettre à une prise de sang proposée par le médecin du travail peut justifier une sanction disciplinaire mais ne permet pas de présumer un état d'ébriété

Il s'agissait en l'espèce d'un agent d'entretien dans un centre hospitalier auquel il était reproché d'exercer ses fonctions dans un état alcoolisé.

« L'employeur a considéré qu'en ayant refusé de se soumettre à la prise de sang proposée par le médecin du travail », l'agent « devait être présumé en état d'ébriété ». Or, faisant application du règlement inférieur de l'établissement, le tribunal administratif de Lille juge que le seul fait de refuser de se soumettre à une prise de sang, peut « le cas échéant justifier une sanction disciplinaire pour refus de prise de sang » mais ne peut « revanche, permettre à l'employeur de présumer que l'agent se trouve pour ce motif en état d'ébriété, lequel état n'est établi par aucun autre élément du dossier » d'autant « que le médecin de prévention l'ayant pris en charge n'avait noté aucun signe évoquant une alcoolisation à l'exception d'un tremblement des mains pouvant être en lien avec son sevrage et le traitement suivi ».

Tribunal administratif de Lille, 4ème Chambre, 5 mars 2026, n°2503947



#JURISPRUDENCE

#ENQUETEADMINISTRATIVE

Pas d'obligation d'entendre l'agent objet de l'enquête

Parfois, aucun texte nous permet d'affirmer que l'administration doit faire ceci ou peut s'abstenir de faire cela. L'étude de la jurisprudence est donc très utile surtout quand il s'agit d'un contentieux relatif à une enquête administrative laquelle n'est régie par aucun texte. En l'espèce, le tribunal administratif de Grenoble rappelle que « lorsqu'une enquête administrative a été diligentée sur le comportement d'un agent public ou porte sur des faits qui, s'ils sont établis, sont susceptibles de recevoir une qualification disciplinaire ou de justifier que soit prise une mesure en considération de la personne d'un tel agent, l'intéressé doit, en application de l'article 65 de la loi du 22 avril 1905, être mis à même d'obtenir communication du rapport établi à l'issue de cette enquête, ainsi que, lorsqu'ils existent, des procès-verbaux des auditions des personnes entendues sur le comportement de l'agent faisant l'objet de l'enquête, sauf si la communication de ces procès-verbaux présente un risque avéré de préjudice pour les personnes qui ont témoigné. »

Il rappelle également qu'aucun « texte ni principe n'impose à l'administration de détailler la teneur des témoignages favorables à l'intéressé » et qu'aucun « texte ni aucun principe ne fait obligation aux auteurs de l'enquête administrative préalable à l'engagement de la procédure disciplinaire d'entendre l'agent objet de l'enquête ».

TA de Grenoble, 24 février 2026, n°2306593

#JURISPRUDENCE

#CITIS

Pas d'obligation de passer aux urgences pour la reconnaissance d'un accident de service

Le CITIS est à l'origine d'une abondante jurisprudence qui ne cesse de construire le droit. Dans cette affaire, le tribunal administratif juge qu'aucune « des dispositions législatives et réglementaires relatives à la reconnaissance de l'imputabilité au service d'un accident, ni aucune autre disposition n'imposent à un agent public, victime d'un accident, de devoir contacter les services de secours, ou de se rendre auprès de services médicaux d'urgence, ou encore de produire des témoignages autres que celui ou ceux remis à son administration, pour bénéficier de la reconnaissance de l'imputabilité au service de son accident ».

TA d'Orléans, 5ème Chambre, 4 mars 2026, n°2503332

#JURISPRUDENCE

#CITIS

Le choc causé par l'annonce du refus de révision de son compte rendu d'entretien professionnel n'est pas un accident de service

Un agent avait demandé au maire la révision de son compte rendu d'entretien professionnel au titre de l'année 2017 faisant valoir le fait que la réception d'un courrier de refus du maire lui aurait causé un choc et aurait constitué un « événement soudain et violent » à l'origine de son arrêt de travail.

9 ans après... la Cour administrative de Versailles juge que « ce courrier ne peut « être regardé par le ton employé comme par son contenu comme excédant l'exercice normal du pouvoir hiérarchique et de nature à entraîner la survenance d'un accident de service ».

CAA de Versailles, 2ème chambre, 12 mars 2026, n°24VE02147

#JURISPRUDENCE

#CITIS

Le suicide d'un agent à son domicile en congé de maladie ordinaire peut être imputable au service

C'est ce que juge la Cour administrative d'appel de Toulouse dans une décision rendue début mars. Cet agent souffrait « de troubles anxiodépressifs chroniques depuis 2003, pour lesquels elle avait à plusieurs reprises été placée en congé de maladie et s'était vue reconnaître la qualité de travailleuse handicapée » pour une période de cinq ans. La décision mentionne que le médecin de prévention avait, à plusieurs reprises, « préconisé des adaptations de son poste de travail afin qu'elle puisse assurer ses fonctions d'une manière compatible avec son état de santé, et notamment pour lui éviter un stress de nature à aggraver son état de santé ».

Retenant le fait que l'agent ait dû, en l'absence de collègues, et malgré les préconisations du médecin de prévention, s'investir dans des tâches urgentes et se retrouver parfois seule, ne respectant pas toujours son quota de travail limité afin d'absorber la surcharge de travail liée à un manque de personnel, la Cour juge que « ce suicide, résultant d'une dégradation de son état de santé, doit en l'espèce être considéré comme présentant un lien direct avec le service ».

CAA de Toulouse, 2ème chambre, 10 mars 2026, n°24TL01157



SIMPLIFIER ET ACCÉLÉRER LA COLLECTE DES DOSSIERS USAGER : UN LEVIER FORT POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ DU SERVICE PUBLIC

Pour les départements, la gestion des dossiers usager – demandes d'aides sociales, allocations, prestations – reste une étape critique où s'entremêlent exigence d'équité, lutte contre la fraude et pression sur les délais. Alors que 83 % des collectivités placent désormais l'amélioration de la qualité du service public comme priorité, (contre 73 % en 2024), l'automatisation de la collecte et du contrôle des pièces apparaît comme un levier clé. Valérie Beziade, Directrice des solutions Relation Client et Usager chez ITESOFT, revient sur ces enjeux.*

*Source : Observatoire Data Publica, Baromètre 2025

Quelles difficultés les collectivités rencontrent-elles le plus souvent dans la gestion des dossiers usager ?

Valérie Beziade : Les équipes font face à une hausse des demandes avec des ressources contraintes. La collecte des pièces et leur contrôle prennent énormément de temps : justificatifs incomplets, falsifiés, formats hétérogènes, illisibles, ressaisies multiples, relances manuelles... Résultat : des délais d'instruction qui s'allongent et une insatisfaction des usagers. Dans un contexte où la qualité de service est redevenue centrale, il faut fluidifier cette première étape.



« AGENTS ET USAGERS S'ACCORDENT : CONSTITUER UN DOSSIER NE DEVRAIT PAS ÊTRE AUSSI LONG NI COMPLEXE. »



Les usagers choisissent leur canal de dépôt. Les dossiers sont contrôlés en temps réel.



Quels bénéfices observe-t-on lorsque la collecte et la vérification des pièces justificatives sont automatisées ?

VB : L'automatisation vérifie la complétude, détecte les incohérences, alerte sur les risques de fraude et oriente les dossiers. Les agents ne passent plus leur temps à relancer, trier, ressaisir...

Ils peuvent se concentrer sur ce qui fait la valeur du service public : l'analyse, la relation humaine, l'accompagnement des publics fragiles. On observe des délais d'instruction plus courts, moins d'erreurs et une meilleure équité de traitement. C'est un gain simultané en efficacité et en qualité de service.

Comment ITESOFT accompagne-t-il les départements dans cette transformation ?

VB : Nous proposons Streamline Business, une solution dédiée à la constitution et au contrôle des dossiers usager. Elle automatise la collecte omnicanale (courrier, portail web, email...), le contrôle de complétude, la détection d'anomalies et l'extraction fiable des données. Concrètement, la solution repère : pièces manquantes ou périmées, justificatifs illisibles, incohérences entre revenus déclarés et avis d'imposition, justificatifs de domicile non concordants, CNI expirées, attestations falsifiées (dates, montants, RIB), etc. Lorsqu'un élément est incorrect ou absent, des relances automatisées et personnalisées sont envoyées à l'utilisateur, ce qui accélère la complétude sans mobiliser les agents. Plusieurs départements s'appuient déjà sur Streamline Business pour le RSA ou les prestations handicap : des parcours plus simples pour l'utilisateur, des processus plus sûrs pour la collectivité, et des agents recentrés sur l'accompagnement social — au bénéfice direct de la qualité du service public.



Des bénéfices uniques :

- **÷4** la durée de constitution des dossiers usager
- **60 %** de réduction des relances manuelles
- **Collecte complète** des pièces
- **Vérification auto.** de l'authenticité des documents
- **Satisfaction usager** améliorée
- **100 %** souverain, certifié ISO 27001:2022



Scannez pour plus d'informations



Simon Houdebert, Adjoint au maire de Vendôme en charge des finances et collaborateur de groupe au Sénat



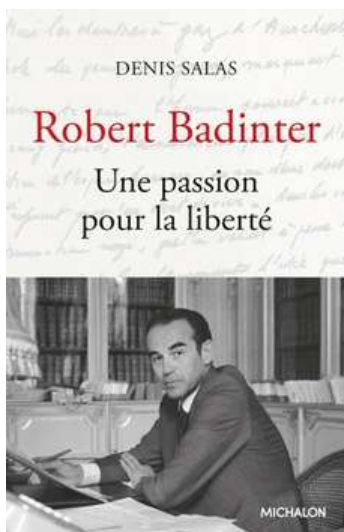
L'écœurement des maires, par Jean-Pierre BÉDÉI et Annabel ROGER

Ce livre enquête sur le malaise croissant des maires en France, en particulier dans les petites et moyennes communes. À travers de nombreux témoignages, les auteurs mettent en lumière l'épuisement moral et la perte de sens ressentis par ces élus de proximité. Les maires, autrefois figures respectées, se retrouvent aujourd'hui confrontés à une accumulation de contraintes : complexité administrative, pression des citoyens, baisse des moyens financiers et désengagement de l'État. Les auteurs montrent que cette situation engendre un sentiment d'isolement et parfois de découragement profond, allant jusqu'à des démissions. Elle souligne également la montée des incivilités et des violences verbales ou physiques, qui fragilisent davantage la fonction. Malgré cela, certains maires continuent de s'engager par attachement à leur territoire et à leurs habitants. L'ouvrage pose ainsi une question essentielle : comment redonner attractivité et reconnaissance à cette fonction clé de la démocratie locale ? Clair et documenté, ce livre constitue un témoignage fort sur une crise politique souvent ignorée, mais aux conséquences importantes pour le fonctionnement démocratique.



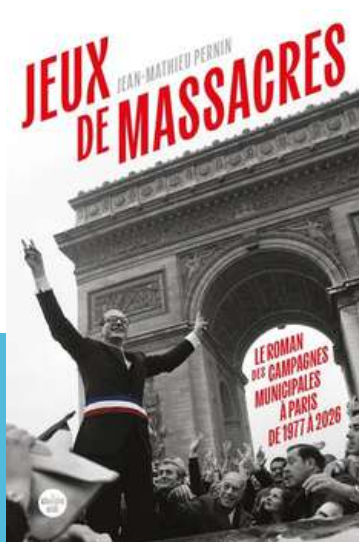
Le mystère Marine Le Pen, par Hubert COUDURIER

Le livre *Le mystère Marine Le Pen* de Hubert Coudurier est une enquête journalistique consacrée à Marine Le Pen, figure majeure du Rassemblement national. L'auteur cherche à comprendre qui elle est réellement, au-delà de son image publique, et quelles sont ses ambitions politiques. L'ouvrage retrace d'abord son parcours, marqué par l'héritage de son père et la transformation du parti d'extrême droite qu'elle dirige. Il analyse ses relations personnelles et politiques, notamment avec ses alliés et ses adversaires, ainsi que son rôle central dans l'évolution du mouvement. Le livre met également en lumière les enjeux actuels de sa carrière, en particulier les conséquences de ses affaires judiciaires et les incertitudes concernant sa candidature à l'élection présidentielle de 2027. Il s'intéresse aussi à sa relation avec Jordan Bardella, présenté comme son successeur potentiel, et aux équilibres de pouvoir au sein du parti. Enfin, Hubert Coudurier propose une réflexion plus large sur la place du Rassemblement national dans la vie politique française et internationale. Cette enquête fouillée dresse ainsi le portrait d'une femme politique complexe, entre stratégie, ambition et héritage familial.



Robert Badinter, une passion pour la liberté, par Denis SALAS

Robert Badinter, une passion pour la liberté retrace le parcours exceptionnel de Robert Badinter, figure majeure de la vie politique et juridique française. À travers cet ouvrage, l'auteur met en lumière son engagement constant en faveur des droits de l'homme et de la justice. Le livre revient notamment sur son rôle déterminant dans l'abolition de la peine de mort en 1981, sous la présidence de François Mitterrand. Cet événement constitue le cœur de son combat et illustre sa conviction profonde que la justice doit être guidée par des principes humanistes. L'ouvrage explore également sa carrière d'avocat, marquée par des plaidoiries célèbres, ainsi que son action comme ministre de la Justice. Il met en avant sa rigueur intellectuelle, son éloquence et son courage face à des débats souvent passionnés. Au-delà du portrait biographique, le livre souligne les valeurs qui ont guidé Badinter : la défense des libertés individuelles, le refus de l'injustice et la foi dans le progrès démocratique. Il apparaît ainsi comme une figure morale, dont l'héritage continue d'influencer la société contemporaine. Cette biographie offre donc une réflexion inspirante sur le combat pour la liberté et la dignité humaine.



Jeux de massacres, par Jean-Mathieu PERNIN

Jeux de massacres de Jean-Mathieu Pernin est un récit journalistique consacré aux élections municipales parisiennes depuis 1977. L'auteur plonge le lecteur dans les coulisses d'une campagne particulièrement chaotique et marquée par de nombreux rebondissements. Le livre retrace les différentes étapes de cette élection à Paris, en mettant en scène les principaux acteurs politiques et les stratégies de communication mises en œuvre. Il insiste sur la brutalité des affrontements politiques, d'où le titre, qui évoque une véritable bataille électorale. L'un des éléments centraux de l'ouvrage est le scandale qui a touché en 2020 le candidat Benjamin Griveaux, contraint de se retirer après la diffusion de vidéos intimes. Cet événement illustre la violence médiatique et politique de la campagne. Pernin analyse également la recomposition des forces politiques, notamment la montée en puissance d'Anne Hidalgo et les difficultés rencontrées par ses adversaires. À travers une narration vivante et documentée, il montre comment cette élection locale reflète des enjeux nationaux. Ainsi, Jeux de massacres propose une immersion dans les luttes de pouvoir contemporaines et met en lumière les transformations du jeu politique à l'ère médiatique.



Sa Majesté nomme. Enquête sur un pouvoir présidentiel exorbitant, par Michaël MOREAU

Sa Majesté nomme. Enquête sur un pouvoir présidentiel exorbitant de Michaël Moreau est une enquête qui analyse l'ampleur du pouvoir de nomination du président de la République sous la Ve République. L'auteur met en lumière un aspect souvent méconnu mais central du fonctionnement des institutions françaises. Le livre montre comment le président, depuis Charles de Gaulle, dispose d'un pouvoir étendu pour désigner des responsables à des postes clés : préfets, dirigeants d'entreprises publiques, membres d'autorités indépendantes ou encore hauts magistrats. Ce pouvoir contribue à structurer l'appareil d'État et à renforcer l'influence de l'exécutif. À travers de nombreux exemples, l'ouvrage souligne les enjeux politiques de ces nominations, qui peuvent être guidées autant par la compétence que par la loyauté. Il interroge ainsi les limites de la séparation des pouvoirs et les risques de concentration excessive de l'autorité. Enfin, Moreau propose une réflexion critique sur la transparence et le contrôle démocratique de ces pratiques. Cette enquête met en évidence une réalité peu visible mais essentielle : le pouvoir présidentiel ne se limite pas aux décisions publiques, il s'exerce aussi dans la désignation de celles et ceux qui gouvernent.



picoty



Construisez votre
mix énergétique
avec Picoty



SOLAIRE

Étude / Installation /
Entretien



IRVE

Étude / Installation /
Supervision



HVO/BioGNV

Distribution :
Stations-service /
Privatif



En savoir plus [picoty.fr](https://www.picoty.fr) ou 05 55 89 38 05

L'énergie est notre avenir, économisons-la !



TotalEnergies produit de l'électricité renouvelable partout en France*.

430 centrales solaires, éoliennes et hydrauliques** permettent à TotalEnergies de vous fournir aussi en énergie renouvelable.



TotalEnergies

L'énergie est notre avenir, économisons-la!

*Excepté en Corse au 20/10/2025. ** À fin août 2025.

TotalEnergies est une compagnie multi-énergies intégrée mondiale de production et de fourniture d'énergies (pétrole et biocarburants, gaz naturel, biogaz et hydrogène bas carbone, renouvelables et électricité), et qui garde le cap de sa stratégie de transition.

En savoir plus sur totalenergies.com/fr/transition-energetique

TotalEnergies SE - Capital social : 5 471 001 187,50 euros - 542 051 180 RCS Nanterre. Siège social : 2 place Jean Millier - La Défense 6 - 92400 Courbevoie - France.

Inventons aujourd'hui les territoires de demain.

Découvrez les solutions Orange
pour développer, optimiser
et protéger votre territoire.

