

La Revue du

Trombinoscope

L'information professionnelle du monde politique, économique & des territoires

Novembre 2025 - N°307

INTERVIEW

**David
Lisnard**

Président de l'association
des maires de France
et des présidents
d'intercommunalité

**Le maire, un repère
stable dans les crises**



DOSSIERS

Les communes en première ligne
Dé-commercialisation des centres-villes
Santé mentale
Contrebande

MOUVEMENTS

Nominations
Missions
Élections

COCA-COLA EN FRANCE, UN ANCRAGE LOCAL, UN IMPACT NATIONAL

Au-delà de ses marques iconiques, Coca-Cola en France incarne un modèle industriel qui dynamise le tissu économique en France, depuis les filières agricoles jusqu'aux commerces de proximité. C'est ce que met en lumière une récente étude d'impact menée par le cabinet Steward Redqueen¹ : en 2023, **4,3 milliards d'euros de valeur ajoutée** ont été générés par Coca-Cola en France à travers l'ensemble de sa chaîne de valeur, soit **0,16 % du PIB** de l'Hexagone.

4,3
milliards d'euros
de valeur ajoutée
à travers l'ensemble
de sa chaîne de valeur, soit

0,16%
du PIB de
l'Hexagone

Derrière ces chiffres, une mécanique économique concrète : pour chaque euro dépensé pour une boisson du portefeuille de Coca-Cola® en France, **0,75 € reste sous forme de valeur ajoutée dans l'économie française**².

Car aujourd'hui, **95 % des boissons du portefeuille de Coca-Cola commercialisées en France sont produites dans l'Hexagone**, par notre partenaire embouteilleur Coca-Cola Europacific Partners France (CCEP). Cet ancrage repose notamment sur un réseau de **400 000 points de vente** distribuant ces boissons. Cette chaîne s'étend bien au-delà des murs des 5 sites opérés par CCEP sur le territoire, auxquels s'ajoutent l'usine d'embouteillage de Bastia de notre partenaire SOCOBO, et le site de fabrication des concentrés de Coca-Cola Midi dans le Var. Ce choix industriel reflète une volonté forte : celle de contribuer à la vitalité des régions avec des partenaires locaux.

95%
des boissons du portefeuille de Coca-Cola
commercialisées en France sont produites
dans l'Hexagone, par notre partenaire
embouteilleur CCEP France



L'impact est également humain. Plus de **2 800 collaborateurs** font vivre au quotidien Coca-Cola en France. À cette empreinte directe s'ajoute une importante contribution indirecte : **près de 52 300 emplois sont ainsi soutenus dans la chaîne de valeur nationale**, soit 17 emplois indirects pour chaque emploi direct.³ Autant de visages, de métiers, de compétences qui composent le maillage vivant d'une entreprise profondément enracinée.

1 = 17
emploi chez Coca-Cola en France = emplois soutenus indirectement

Depuis plus d'un siècle, Coca-Cola a su construire en France une organisation qui conjugue attractivité économique, ancrage territorial et partenariats solides. Une dynamique qui illustre une ambition claire : faire de chaque boisson produite localement un levier de vitalité pour les régions françaises.

¹ - Steward Redqueen pour Coca-Cola en France. Étude d'impact socio-économique sur l'année 2023. Juin 2025. L'étude s'appuie sur la modélisation input-output (IO) - une approche développée par l'économiste Wassily Leontief, lauréat du Prix Nobel - une méthode reconnue en économie permettant d'analyser les interactions entre secteurs d'activité. Cette approche met en évidence la manière dont la production d'un secteur contribue à alimenter d'autres secteurs, et réciproquement. Basée sur une matrice de comptabilité sociale, véritable représentation de l'économie française, elle permet de suivre les flux monétaires générés et d'en évaluer les retombées socio-économiques à l'échelle nationale. ² - Via l'emploi, les taxes, la distribution et les achats locaux. Les 25 centimes restants correspondent à des dépenses liées à l'achat de biens et de services auprès de fournisseurs situés hors de France, ou à des coûts intermédiaires non comptabilisés dans la valeur ajoutée (comme certains amortissements ou charges nécessaires au fonctionnement de l'activité). Cela inclut notamment des équipements importés, des services techniques spécialisés, ou encore des matières premières non disponibles en quantité suffisante localement. ³ - Les impacts directs correspondent à la valeur ajoutée et aux emplois soutenus directement par les activités de Coca-Cola en France. Les impacts indirects désignent quant à eux la valeur ajoutée et les emplois soutenus par des entreprises partenaires de la chaîne de valeur, en conséquence des relations économiques entretenues avec Coca-Cola en France.

À propos de Coca-Cola en France : Coca-Cola® en France est représentée par plusieurs sociétés, non liées entre elles et appartenant à des groupes distincts et indépendants. En France métropolitaine, Coca-Cola Services France fournit des services de marketing en lien avec la promotion des marques appartenant à The Coca-Cola Company et à ses sociétés affiliées, tandis que les boissons de marques appartenant à The Coca-Cola Company et à ses sociétés affiliées sont produites, vendues et distribuées par Coca-Cola Europacific Partners France, en France métropolitaine, et par la Société Corse de Boissons (SOCOBO).

Édito

La Revue du **Trombinoscope**

Éditeur

François-Xavier d'Aillières
fxdaillieres@trombinoscope.com

DOCUMENTALISTES

Isabelle Hay
ihay@trombinoscope.com
Sylvain Ragot
sragot@trombinoscope.com

RÉDACTION

Adèle Hospital
ah.trombinoscope@gmail.com
Mailys Khider
mk.trombinoscope@gmail.com

PUBLICITÉ

Directrice de clientèle
Delphine Léguillon
dleguillon@trombinoscope.com

MAQUETTE

Delphine Léguillon

ABONNEMENT

Abonnement 1 an Tome I, Tome II
et Revue : 890 euros H.T.
Tél. 03 27 56 38 57
trombinoscope@propublic.fr

LE TROMBINOSCOPE
L'information du monde politique, économique et des territoires

SAS au capital de 20.000 euros
922 389 929 RCS Nanterre
TROMBIMEDIA
Le Trombinoscope
5 rue d'Amboise
75002 Paris
Dépôt légal à parution
ISSN 2266 5587
Président : Alexandre FARRO

IMPRESSION

Printcorpgroup

Le local, épreuve de vérité de l'action publique

Quand on parle politique, les regards se tournent spontanément vers Paris, les majorités introuvables, les gouvernements fragiles et les débats nationaux saturés de polémiques. Pourtant, c'est ailleurs que se joue une part décisive de la crédibilité démocratique : au niveau local. Et les élections municipales à venir, en mars 2026, le montreront une nouvelle fois.

Les dernières études sur la démocratie de proximité le confirment : les Français identifient désormais la commune comme le lieu où l'action publique doit être concrète, visible, mesurable. Le local n'est plus seulement l'échelle de la « proximité » affective ; il est devenu le niveau où l'on juge si la puissance publique fonctionne encore. Voirie entretenue ou dégradée, présence ou retrait des services, tranquillité de l'espace public, transition écologique tangible ou incantatoire : c'est dans la rue, l'école, la salle des fêtes, au coin du bus ou devant la mairie que se tranche, jour après jour, le procès en efficacité de l'action publique. Plusieurs enquêtes d'opinion publique ont récemment mis en évidence une tension entre démocratie et efficacité publique que l'on peut reformuler de manière paradoxale : si depuis deux siècles, la démocratie a permis aux citoyens d'exprimer librement leur préférence pour des choix politiques, l'efficacité dans la conduite de tels choix semble aujourd'hui être perçue comme prisonnière du même régime démocratique.

Toutefois, ce constat au niveau national épargne l'échelon local car le maire y occupe une place singulière et complexe. Il reste l' élu le plus respecté, souvent perçu comme honnête et accessible, mais il est aussi celui sur qui tout repose : apaiser les tensions, absorber les colères, compenser les angles morts voire le retrait de l'État. Les citoyens lui demandent à la fois des résultats immédiats et une éthique irréprochable, des comptes réguliers et une vision de long terme. Autrement dit, de tenir ensemble le « faire » et le « rendre des comptes ».



Les municipales de 2026 seront donc plus qu'un simple renouvellement de conseils municipaux. Elles diront si la promesse d'une efficacité publique à hauteur de vie quotidienne peut encore être tenue. Là où l'échelon national peine à convaincre, la commune joue sa réputation de dernier espace où la politique prouve, concrètement, qu'elle sert encore à quelque chose. Elle doit faire la démonstration qu'elle peut assurer la livraison du dernier kilomètre de l'action publique. ●

Martial Foucault

Professeur des universités à Sciences Po

Organiser les travaux avec les décideurs publics, modéliser les scénarios de phasage des projets dans un environnement exploité, piloter finement les interfaces projets-mainteneurs-exploitants pour répondre aux évolutions constantes et gérer les remisages en temps réel sur un réseau hybride...

**En clair,
proposer
du sur-mesure
pour chaque ville,
on sait faire.**

#SolutionsIndustrielles

Nos solutions industrielles accompagnent les villes dans tous leurs projets de mobilité. [ratpgroup.com](https://www.ratpgroup.com)



**GROUPE
RATP**

Sommaire

Novembre 2025

4 Interview : David Lisnard

Président de l'AMF et maire de Cannes

Le maire, un repère stable dans les crises

6 Prix des Territoires - Région Provence-Alpes-Côte d'Azur

9 Les communes en première ligne

10 Comment concilier participation aux objectifs nationaux et réponse aux besoins quotidiens, avec des marges financières en recul ? *André LAIGNEL*

12 Décentralisation : l'urgence d'un nouveau souffle de gouvernance. *Murielle FABRE*

13 L'état doit donner aux collectivités locales les moyens d'agir face à l'urgence du réchauffement climatique. *Jean-François VIGIER*

14 Mobilités & infrastructures : redonner au bloc communal les moyens d'agir. *Sylvain LAVAL*

16 Face aux défis de la santé, les communes sont en première ligne. *Véronique CANTIN*

17 Handicap et santé : 20 ans après la loi de 2005, quelle inclusion réelle et quelles marges d'action pour les communes ? *Isabelle ASSIH*

18 L'armée de Terre, émanation et rempart de la Nation. *Général d'armée Pierre SCHILL*

19 Police municipale : affirmer le rôle du maire dans un continuum de sécurité républicaine. *Frédéric MASQUELIER*

20 Inclusion sociale et pauvreté : les communes en première ligne face à une crise sociale inédite ! *Marylène MILLET*

23 La connectivité au cœur de la transition numérique des territoires. *Michel SAUVADE*

24 Pour un numérique et une intelligence artificielle au service de tous ! *Jérôme NEVEUX*

26 Petite enfance : un défi à relever, une promesse à tenir. *Daniel CORNALBA*

27 Une République à hauteur d'enfant. *Sarah EL HAÏRY*

29 Dé-commercialisation

33 Redonner vie au commerce de proximité - Une urgence pour nos centres-villes et nos quartiers prioritaires. *Frédérique MACAREZ, Dominique Schelcher & Antoine SAINTOYANT*

34 Le pari de la reconquête commerciale des centres-villes. *Bernard DELCROS*

35 Un enjeu vital : réarmer nos centres-villes pour préserver la cohésion territoriale. *Rémy POINTEREAU*

36 Revitaliser nos centres-villes : un enjeu pour tous les territoires.

Stéphane DELAUTRETTE

38 Réenchantons le commerce de centre-ville. *Christophe BOUILLON*

39 Le commerce, au cœur des centres villes, entre résistance et nécessaire adaptation. *Sandra MARSAUD*

40 Face à la décommercialisation, réinventons ensemble le centre-ville. *Alain Di CRESCENZO*

41 La dé-commercialisation, nouveau défi pour nos centres-villes. *Danielle BRULEBOIS*

42 La dé-commercialisation des centres-villes, miroir d'une transformation urbaine et sociale. *Marianne PETIT*

44 La dé-commercialisation va-t-elle vider nos centres-villes ? *Antoine SAINTOYANT*

45 L'État au secours des centres-villes déserts. *Eric ETIENNE*

47 Santé mentale

48 La santé mentale Grande cause nationale de 2025 : il faut agir maintenant. *Nicole DUBRÉ-CHIRAT*

49 Santé mentale et prévention : nous devons faire mieux. *Sébastien SAINT-PASTEUR*

50 Grande cause nationale 2025, l'espoir déçu. *Jean-Charles GRELLIER*

51 Grande cause nationale : le fossé entre les intentions et la réalité. *Daniel CHASSEING*

52 Santé mentale : Pas de grande cause sans grands moyens ! *Céline BRULIN*

53 Contrebande

54 La contrefaçon : délinquance à bas bruit, menace à haut risque. *Nathalie GOULET*

56 Une véritable industrialisation de la contrefaçon sur les réseaux sociaux. *Didier DOUILLY*

57 Lutter localement contre le trafic de tabac. *Vincent ZAPPIA*

59 La Douane française et la lutte contre la contrefaçon - Une adaptation constante face à des menaces évolutives. *Corinne CLÉOSTRATE*

60 Entre Lois & Décisions

60 Alinéa 47 de la Constitution : clé et mécanisme du projet de loi de finances. *Mélody MOCK-GRUET*

62 Missions, Nominations, Elections

DAVID LISNARD

*Président de l'Association des maires de France et des présidents d'intercommunalité
Maire de Cannes*

Le maire, un repère stable dans les crises

Maire de Cannes, président de l'AMF, vice-président du parti Les Républicains, David Lisnard met l'exigence de liberté au cœur de chacun de ses mandats. En temps d'instabilité politique, ce droit est plus important que jamais, selon lui.

Interview réalisée par Adèle Hospital

Entre crise politique et élections municipales prochaines, qu'est-ce que cette nouvelle édition du Congrès des maires a de spécial ?

Ce Congrès sera le plus important du mandat, par sa densité, avec plus de 60 thématiques abordées, et par sa fréquentation. Ce sera aussi un Congrès particulier en tant que dernier du mandat. Il permettra ainsi de dresser le bilan de nos actions municipales, qui ont démontré la solidité de la commune et sa nécessité pour notre pays. Que ce soit pour faire face aux nombreuses crises qui se sont succédé (Gilets jaunes, Covid, crise énergétique, émeutes, instabilité du pouvoir), pour délivrer les services publics du quotidien, ou pour créer du lien social en apportant un soutien aux personnes les plus vulnérables, heureusement que les communes étaient là. Notre Congrès, à quelques mois des élections municipales, sera enfin une occasion de mettre en lumière l'importance de l'engagement local pour la vitalité démocratique. Enfin, comme vous le dites, ce Congrès a cela de particulier qu'il s'inscrit dans un contexte politique d'une instabilité inédite sous la Ve République.

Le thème cette année est « Pour les communes, liberté ! ». Est-ce un appel de l'AMF à la décentralisation ?

C'est un appel à la liberté, celle d'agir au quotidien, celle d'être responsable, la liberté qui fait l'efficacité. Et cette liberté passe par la décentralisation, après quinze ans de recentralisation. Cela peut déjà commencer par la suppression de ces normes et contrôles a priori qui entravent l'action locale. L'AMF, fidèle à sa vocation, fait des propositions en ce sens dans tous les domaines de l'action municipale et intercommunale. En matière de décentralisation, nous sommes lucides sur le fait que le contexte politique, électoral et financier n'est pas propice, mais nous proposons de dialoguer avec le Gouvernement pour que la volonté affichée de l'exécutif de décentraliser ne se traduise pas par un transfert de charges ou même une recentralisation, comme cela a pu être le cas avec les lois NOTRe et MAPTAM. Nous défendons la liberté locale parce que nous estimons qu'elle est bonne pour le pays, pour l'efficacité de l'action publique, pour la vitalité démocratique et pour les finances publiques.

« La liberté », on peut l'entendre aussi comme avoir la liberté de faire moins dans certains domaines, notamment en matière de transition écologique ou de logement social. Comment s'assurer que l'indépendance des mairies n'entraîne pas une régression des droits sociaux et environnementaux ?

La liberté, c'est la démocratie. Redoutez-vous la démocratie ? Lui préférez-vous la technocratie ? Les maires n'entravent pas la protection de l'environnement ou le logement social, au contraire ils en sont les premiers artisans ! Les collectivités investissent dix milliards d'euros par an dans la transition écologique, d'après l'I4CE, cela a doublé sur la dernière décennie. Ce qui freine les projets écologiques aujourd'hui est davantage le manque de moyens, en raison de toutes les ponctions sur les budgets locaux, et l'excès de normes qui freinent et renchérissent l'action. De même la crise du logement social est liée à la politique menée par l'État, qui a conduit à assécher la capacité d'investissement des bailleurs sociaux et en parallèle à renchérir le foncier en limitant le foncier disponible. Il faut donc, contrairement à la politique menée depuis des années, libérer l'accès au foncier, libérer l'acte de construire, et prévoir le financement de la protection de l'environnement. L'AMF a fait des propositions en ce sens.

Dans un contexte national troublé, les collectivités locales sont-elles un repère de stabilité pour les Français ?

Oui, bien sûr. Les maires sont les élus en qui les Français ont le plus confiance. Leur action est concrète et la proximité est un gage de responsabilité. Ils sont toujours en première ligne dans les crises, comme on a pu le voir lors des crises nationales comme le Covid, ou encore localement face aux risques majeurs. Même lors des périodes d'instabilité nationale, ils font tourner les services publics, qui sont indispensables au quotidien à nos concitoyens, que ce soient les transports, la collecte des déchets, le périscolaire, l'eau et l'assainissement, etc. Enfin, par l'action sociale de la commune, elle s'impose aujourd'hui comme le premier – si ce n'est le dernier – creuset républicain. C'est pourquoi il est plus que jamais nécessaire de laisser aux communes la liberté d'agir et enfin respecter la subsidiarité ascendante.

Alors que le vote du budget 2026 se fait attendre, les élus locaux sont-ils inquiets ?

Oui, les élus sont préoccupés par les conditions dans lesquelles se déroule le débat budgétaire. Car l'adoption d'un budget est largement compromise. Pour les élus, cela signifie concrètement qu'ils n'auront aucune visibilité sur le financement des projets qu'ils ont engagés, sur les moyens dont ils disposeront pour faire fonctionner les services publics du quotidien, à l'heure où se préparent les budgets.

Vous avez appelé à la démission d'Emmanuel Macron et menacé de quitter Les Républicains dont vous êtes le vice-président. Est-ce la fin définitive de l'alliance politique entre votre parti et le camp présidentiel ?

Vous évoquez un enjeu distinct de l'AMF, sur lequel je me suis exprimé au titre de mes engagements politiques. Ce que je dis là n'engage évidemment pas l'association, qui est trans-partisane et réunit des maires de toutes sensibilités politiques. J'ai souligné, il y a plus d'un an déjà, que dans la crise politique actuelle que nous traversons, il fallait un nouvel élan, un nouveau cycle politique ce qui, dans l'esprit de la Ve République ne peut passer que par l'élection présidentielle puis l'élection législative et non l'inverse. Je pense que la politique menée par Emmanuel Macron a conduit le pays dans une impasse économique, sociale et politique dont il faut sortir au plus vite. Il pourrait lui-même sortir le pays de cette impasse en annonçant sa démission à une date qui laisserait suffisamment de temps aux forces politiques pour s'organiser et mener une campagne fondée sur les projets. C'était le sens de mon propos.

S'agissant de LR, des personnalités ont participé à un gouvernement de coalition au lendemain de la dissolution pour éviter que le pays sombre dans le chaos, à l'heure où une nouvelle dissolution était impossible. C'était nécessaire et ne constituait en rien une alliance politique. La situation n'est plus la même aujourd'hui puisque le délai d'un an est expiré. Ma conviction est qu'il est désormais temps de proposer une alternative puissante

pour le pays, avec des propositions radicales pour mettre un terme au social-étatisme qui nous condamne ainsi que nos enfants au déclassement, et de le défendre auprès des citoyens.

Les élections législatives anticipées de 2024 ont montré un vote fracturé. Doit-on s'attendre à un bouleversement politique au niveau local, en mars 2026 ?

Je ne peux présager des résultats électoraux et en tant que président de l'AMF, il ne m'appartient pas de le faire. Ce que je peux dire est que les études menées cette année par l'AMF sur l'engagement local ne laissent pas penser qu'il y aura une crise des vocations. Il reste en France une grande force civique, qui se manifeste lors des élections locales comme cela a été le cas en 2020, avec près d'un million de candidats aux élections municipales, en pleine pandémie de Covid.

On enregistre 2 400 démissions et 57 000 sièges vacants depuis 2020, dans les collectivités locales. La fonction de maire fait-elle encore rêver ?

Au cours du mandat 2020-2026, le nombre de démissions de maires a doublé par rapport au mandat précédent. Chaque mois en moyenne plus de 40 maires démissionnent, un nombre multiplié par quatre en l'espace de trois mandats. Le premier motif de démission des maires tient à l'incapacité à agir et aux tensions qui en résultent. Elle est liée à l'accroissement ininterrompu des normes, et à un État surendetté qui ne cesse de ponctionner les budgets locaux sans se réformer. Mais malgré ces difficultés, le mandat de maire reste le plus beau des mandats car il est incarné, il est physique, il est humain. Le maire et les élus municipaux font avancer concrètement le pays. Leur nombre est une force et un témoignage de la vitalité de notre démocratie, dans les plus grandes villes comme les plus petits villages. Notre démocratie locale est un trésor et nous devons l'entretenir. Chacun peut y contribuer, mais pour cela, il faut oser s'engager. Ce message est au cœur de notre 107e Congrès. ●



Prix des Territoires du Trombinoscope en région Provence-Alpes-Côte d'Azur

13 octobre 2025 - Hôtel de Région à Marseille

Depuis plus de 30 ans, Le Trombinoscope récompense chaque année à l'Assemblée nationale des personnalités dont l'action a été particulièrement remarquable. Cet événement distingue les femmes et les hommes qui, par leur engagement, leurs actions et leur professionnalisme, ont su honorer leur mandat et leur fonction.

Le Grand Prix du Trombinoscope des Territoires a été

lancé en 2023 dans la région Grand Est. Le tour de France s'est poursuivi dans les Hauts-de-France, les Pays de la Loire, en Île-de-France et récemment en Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Les journalistes de la presse écrite et audiovisuelle sont sollicités par Le Trombinoscope afin de donner le nom de leurs prétendants dans les différentes catégories puis un second jury restreint désigne ensuite les lauréats.



Renaud Muselier, Président de la région Provence-alpes-Côte d'Azur



Dominique Santoni, Présidente du département de Vaucluse



Ludovic Perney, Vice-Président de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur



Marc Pena, député des Bouches-du-Rhône



Jérémy Bacchi, sénateur des Bouches-du-Rhône



Chantal Eyméoud, maire d'Embrun (Hautes-Alpes)



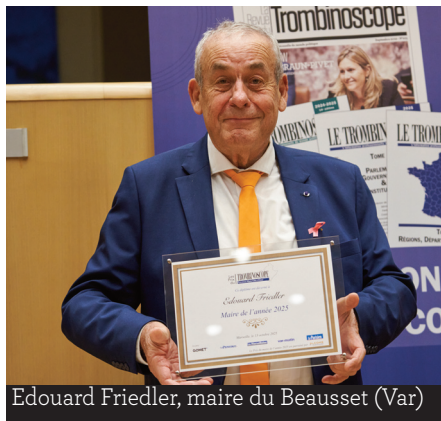
Cécile Helle, maire d'Avignon (Vaucluse)



Laurent Belsola, maire de Port-de-Bouc (Bouches-du-Rhône)



François Balique, maire du Vernet (Alpes de Haute-Provence)



Edouard Friedler, maire du Beausset (Var)



Jérôme Viaud, maire de Grasse (Alpes-Maritimes)



Alexandre Farro, président du Trombinoscope



©Mathieu Aimon / Le Trombinoscope

PALMARÈS 2025 PROVENCE-ALPE-CÔTE D'AZUR

Renaud Muselier
Personnalité de l'année

Marc Pena
Parlementaire de l'année

Dominique Santoni
Conseillère départementale de l'année

Ludovic Perney
Conseiller régional de l'année

Jérémy Bacchi
Révélation de l'année

**François Balique, Laurent Belsola,
Chantal Eyméoud, Edouard Friedler,
Cécile Helle, Jérôme Viaud**
Maires de l'année
(un élu par département)

Cardinal Jean-Marc Aveline
Prix spécial du jury

LE JURY DU TROMBINOSCOPE PROVENCE-ALPE-CÔTE D'AZUR

Christian Apothéloz
Gomet'

Marie-Cécile Berenger
Var matin - Nice matin

Marc Leras
Le Parisien - Aujourd'hui en France

François Tonneau
La Provence

Leo Purguette
La Marseillaise

GOMET' laProvence.

La Marseillaise

var-matin

Le Parisien

PARTENAIRES

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

**transdev
SUD**

**RÉGION
SUD** PROVENCE
ALPES
CÔTE D'AZUR

Lumiplan

Mouvement
des Entreprises
de France
Sud

RETROUVEZ LES VIDÉOS SUR
WWW.TROMBINOSCOPE.COM & **in**

UN MÉGOT, C'EST DU PLASTIQUE

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

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.



RETROUVEZ NOUS
STAND F05
PAVILLON 3



**salon
des maires**
et des collectivités locales



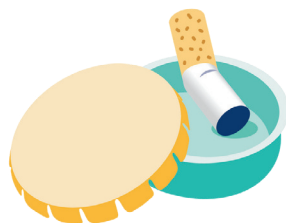
*RDV Porte de Versailles
du 18 au 20 Novembre
prochain !*

Nos soutiens pour aider votre commune / EPCI à agir contre cette pollution

Soutien financier
(jusqu'à 2,08€/habitant/an)
annuel



**Kits de sensibilisation
& cendriers de poche**



**Cendriers de
rue & éteignoirs**



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



www.alcome.eco



contact@alcome.eco

S
E
N
T
R
I
B
U
N
E
SLES COMMUNES
EN PREMIÈRE LIGNE

À quelques mois des élections municipales, le Congrès des maires et présidents d'intercommunalité 2025 s'impose comme une étape décisive pour penser l'avenir des territoires. Dans un climat politique marqué par la montée des attentes citoyennes et une défiance accrue envers les institutions, les élus locaux incarnent plus que jamais un rempart démocratique et un moteur d'action concrète. Les maires se retrouvent au cœur d'une double exigence : répondre aux urgences du quotidien (sécurité, accès aux soins, services publics de proximité, logement, mobilité) tout en assumant des responsabilités élargies que l'État leur délègue progressivement.

Le thème de cette édition « Pour les communes, liberté ! » prend alors tout son sens. Comment les collectivités peuvent-elles endosser des responsabilités toujours plus nombreuses avec des moyens toujours plus restreints ? Dans un contexte politique et économique instable, l'État sera-t-il tenté par la recentralisation ? Quelle liberté pour les communes face aux normes nationales et européennes ?

De la sécurité au logement, en passant par l'énergie et l'inclusion sociale, cet enjeu de la liberté irrigue les prises de position des élus locaux dans notre grand dossier en partenariat avec l'Association des maires de France (AMF).

Adèle Hospital

COMMENT CONCILIER PARTICIPATION AUX OBJECTIFS NATIONAUX ET RÉPONSE AUX BESOINS QUOTIDIENS, AVEC DES MARGES FINANCIÈRES EN REcul ?

André LAIGNEL

- Maire d'Issoudun
- Premier vice-président délégué de l'AMF
- Président du Comité des finances locales
- Président de la Communauté de communes du Pays d'Issoudun



Plus que jamais fragilisé par un contexte politique instable, le Premier Ministre a annoncé une relance de la « décentralisation ». Prise de conscience salutaire ou nouvelle manœuvre de diversion ? La seule lecture du projet de loi de finances pour 2026 nous permet de répondre rapidement et sans ambiguïté à la question. En imposant une véritable purge de près de 8 milliards d'euros aux collectivités locales, soit bien plus que les 4,6 milliards assumés, ce gouvernement se place dans la parfaite lignée de ses prédécesseurs qui ont chacun leur tour jeté leur pellette de terre sur une libre administration plus que moribonde.

La vitalité de la décentralisation se mesure à l'aune des libertés d'action des collectivités. Et en matière de moyens d'action, on revient fatalement à la question des finances locales. L'autonomie financière des collectivités territoriales n'est plus qu'une guenille. Il s'agit pourtant d'un principe constitutionnel, mais qui a été méticuleusement vidé de sa substance par une politique recentralisatrice délibérément planifiée. Autrement dit, la mise sous tutelle des collectivités par l'État n'est pas un dommage collatéral de la dérive des comptes publics, elle est un objectif au service de la politique de captation économique et d'affaiblissement des contre-pouvoirs, à l'œuvre depuis 2017.

Le premier levier est la suppression des impôts locaux, taxe d'habitation, puis CVAE, notamment. Non seulement ces suppressions rompent le nécessaire lien fiscal consubstantiel de la démocratie, mais leur compensation ampute le budget de l'État d'importantes recettes. Ainsi, depuis 2018 le montant de la TVA transférée aux collectivités en compensation des impôts locaux s'élève à 52 milliards d'euros par an ! Bien qu'hypothéquant déjà lourdement les marges de manœuvre de l'État pour répondre aux défis actuels, ces compensations sont vite remises en cause. Depuis l'année dernière, le dynamisme de la TVA revenant aux collectivités est gelé. Dans le même temps, les dotations pour impôts sont rognées année après année. Dans le seul PLF 2026, c'est 1,3 milliard d'euros de compensations d'impôts économiques supprimés qui sont tout bonnement annulées !

Deuxième lame : la disparition méthodique des impôts locaux a rendu les collectivités de plus en plus

dépendantes des dotations versées par l'État. Le Gouvernement y a vu une nouvelle manière de brider nos libertés. Le symbole majeur est bien évidemment le gel et la baisse de la DGF depuis 2010, ce qui constitue un manque à gagner cumulatif pour les collectivités de 82 milliards d'euros ! C'est surtout la multiplication des appels à projets et des subventions ciblées qui brident nos capacités à inventer les solutions les plus adaptées pour chaque territoire. Sans compter que la fluctuation erratique des dotations d'investissement votées chaque année met en péril les nécessaires projections à moyen et long terme. Une seule illustration : initialement annoncé à 2,5 milliards d'euros, le fonds a été amputé de moitié l'année dernière, et une nouvelle coupe de 500 millions est prévue dans le budget.

Dernier verrou pour faire des collectivités des sous-traitants de l'État : les transferts de charges insidieux, à l'image de la petite

« Les maires se voient pris entre le marteau des légitimes attentes de la population et l'enclume des contraintes financières imposées par l'État »

enfance, de la sécurité ou de la transition écologique. L'État se déleste de ses prérogatives au détriment des collectivités, sans pour autant nous donner les moyens d'assurer correctement ces politiques essentielles aux Français. Les maires se voient pris entre le marteau des légitimes attentes de la population et l'enclume des contraintes financières imposées par l'État, sachant que les collectivités ne peuvent pas voter leurs budgets en déséquilibre, contrairement à l'État.

Alors que le pays a besoin d'une cure d'investissements, le Gouvernement impose aux collectivités une cure d'austérité. Pourtant, les collectivités ne sont pas une charge mais bien une chance pour la France. La seule solution pour répondre concrètement aux défis actuels est une relance de la décentralisation. ●





Le Conseil national des barreaux (CNB) est un établissement d'utilité publique doté de la personnalité morale, représentant l'ensemble des 77 598 avocats de France. Le CNB a reçu de la loi du 31 décembre 1990 les missions de représenter la profession d'avocat en France et à l'étranger, d'unifier et faire évoluer les règles et usages de la profession d'avocat, d'organiser la formation initiale et continue des avocats, de décider de l'admission des avocats étrangers.

Acteur d'influence et interlocuteur des pouvoirs publics pour les questions juridiques et judiciaires, il participe aux réformes législatives et réglementaires et promeut également la profession auprès du grand public. Composé de 82 membres, dont 80 membres élus et 2 membres de droit, répartis en 15 commissions permanentes et 6 groupes de travail, il se réunit chaque mois en assemblée générale afin de voter et d'échanger sur les orientations politiques de l'institution.

Le président du CNB est élu pour un mandat de 3 ans et a qualité pour agir au nom du CNB dans tous les actes de la vie civile, ester en justice, et, plus généralement, représenter l'institution auprès des pouvoirs publics, des autres professions et des tiers. Il peut déléguer temporairement partie de ses pouvoirs à un ou plusieurs membres du bureau, ce dernier étant composé de 9 membres élus et de deux vice-présidents de droit, que sont le Président de la Conférence des Bâtonniers et le Bâtonnier de Paris.

L'équipe de collaborateurs salariés est dirigée par un directeur général, Stéphane BORTOLUZZI. Elle œuvre chaque jour au service de l'institution, de ses membres et de l'ensemble des avocats.

Twitter : [@CNBarreaux](https://twitter.com/CNBarreaux)

Instagram : [CNB_Les_Avocats](https://www.instagram.com/CNB_Les_Avocats)

Linkedin : CNB Conseil national des barreaux – les avocats

Youtube : CNB Conseil national des barreaux – les avocats

Facebook Institutionnel : [@CNB Conseil national des barreaux](https://www.facebook.com/CNB-Conseil-national-des-barreaux)

DÉCENTRALISATION : L'URGENCE D'UN NOUVEAU SOUFFLE DE GOUVERNANCE

Murielle FABRE

- Maire de Lampertheim
- Secrétaire générale de l'AMF
- Vice-présidente de l'Eurométropole de Strasbourg



conditions claires : un pouvoir décisionnel réel des élus locaux sur ce qui affecte leurs communes ; un pouvoir réglementaire permettant d'adapter les lois aux réalités du terrain ; et une autonomie financière et fiscale qui garantisse leur responsabilité devant les habitants. Elle doit reposer sur la subsidiarité ascendante, permettant à l'échelon le plus proche du citoyen d'être le premier à décider et à agir.

« L'État doit se concentrer sur ses missions régaliennes et de solidarité nationale, et laisser les collectivités conduire l'action publique du quotidien »

Quarante ans après les grandes lois de décentralisation, la France semble prise dans un paradoxe : jamais le discours politique national n'a autant vanté la proximité, la confiance et l'efficacité des territoires, et jamais les collectivités locales n'ont été aussi contraintes dans leurs moyens d'action. La recentralisation rampante fragilise notre gouvernance publique locale. Elle est marquée par la disparition des leviers fiscaux locaux, la multiplication des normes et d'injonctions contradictoires, la bureaucratisation des procédures, et un État qui choisit à la place des communes, en fléchissant ses subventions et en imposant de nouvelles charges. Cela contraint et pèse sur les collectivités locales, les dessaisissant de leurs moyens. Ce système affaiblit à la fois l'efficacité publique et la démocratie locale.

Pourtant, les communes incarnent au quotidien ce que l'État peine aujourd'hui à garantir : l'investissement dans les écoles, la solidarité envers les plus vulnérables, la sécurité de notre territoire, la vitalité démocratique de la proximité. Elles sont le moteur économique, réalisant 70 % de l'investissement public (pour combien de temps encore ?) et restent un amortisseur social indispensable. Les collectivités ne devraient donc pas être considérées comme des sous-traitants d'un État jacobin, elles devraient être reconnues comme des partenaires de l'État. Partenaire libre, fort pour une efficience de l'action publique à tous les niveaux.

Face à cette impasse, il faut nécessairement et impérativement un changement de paradigme. Une décentralisation, pour une gouvernance partagée. La décentralisation n'est donc pas une réforme technique, c'est un projet politique. Un modèle où il faut repenser l'État, comme un État performant et stratégique, des services déconcentrés autour du préfet, voix unique de l'État en territoire, et des collectivités réellement autonomes. Cela suppose pour se faire des

Il est temps d'inverser la logique. L'État doit se concentrer sur ses missions régaliennes et de solidarité nationale, et laisser les collectivités conduire l'action publique du quotidien. Ce n'est pas une perte d'unité, c'est une exigence de clarté et d'efficacité. La décentralisation, c'est une gouvernance partagée, fondée sur une confiance retrouvée, sur la responsabilité et les libertés locales. Pour une démocratie renouvelée. Le seul chemin pour lui redonner un nouveau souffle. ●



L'ÉTAT DOIT DONNER AUX COLLECTIVITÉS LOCALES LES MOYENS D'AGIR FACE À L'URGENCE DU RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE

Jean-François VIGIER

- Maire de Bures-sur-Yvette
- Vice-Président de l'AMF
- Co-président de la commission transition écologique de l'AMF
- Conseiller régional d'Ile-de-France



A lors que le réchauffement climatique et ses effets se sont brutalement rappelés à notre souvenir au cours de l'été dernier, un des plus chauds que la France ait connue, c'est comme si l'ambition de l'État en matière de transition écologique allait à rebours des enjeux colossaux qui se dressent devant nous. Dernier exemple en date, la Stratégie pluriannuelle de financement de la transition écologique, dévoilée par l'État il y a quelques jours. Un choc car celle-ci marque pour la première fois une volonté assumée de recul dans les financements accordés aux collectivités. Parallèlement, les maires n'ont jamais autant ressenti la surproduction de normes qui brident sans discernement la capacité d'action des élus au lieu de la faciliter. Ainsi, la directive européenne sur l'efficacité énergétique (D2E) : applicable depuis la mi-octobre, elle entraîne de nouvelles dépenses et obligations (dont celle de rénover énergétiquement 3 % des surfaces des bâtiments publics chaque année) qui vont complexifier encore davantage le travail des maires et mobiliser encore plus de financements.

Les alertes sont bien là et l'Association des Maires de France ne manque jamais une occasion de les rappeler. Les préconisations de l'Institut de l'Économie pour le Climat (I4CE) en matière d'objectifs de financement de la transition par les collectivités ne sont pas atteignables : 19 milliards par an entre 2024 et 2030, alors que fin 2023, les collectivités plafonnaient à environ 10 milliards, atteignant un plafond après plusieurs années de hausse. Si ce chiffre baisse depuis deux ans, la raison en est simple. L'endettement des collectivités est limité et leurs ressources fiscales sont en chute libre : comment dès lors agir en urgence contre le réchauffement climatique et ses conséquences sur la vie quotidienne de nos concitoyens. Pour ne rien arranger, l'instabilité parlementaire et gouvernementale, liée à la crise

institutionnelle contribue à ralentir la mise en œuvre des différentes stratégies nationales bas carbone. Rien n'avance.

On sait déjà que le déficit abyssal du budget de l'État va entraîner de nouvelles coupes dans les budgets des collectivités en 2026. Dans cet exercice, les financements de l'État dédiés à la transition figurent toujours parmi ceux qui sont les plus exposés aux économies (fonds vert).

Pourtant nos concitoyens attendent des actions concrètes et rapides, car contrairement à ce que l'on pense, le réchauffement climatique a des conséquences directes sur leur cadre de vie. Il n'y a qu'à interroger les habitants victimes d'inondations à répétition ou d'éboulement de terrains ou encore les parents sur la chaleur supportée par leurs enfants dans les classes. Depuis de nombreuses années, les communes agissent avec volontarisme pour lutter contre le réchauffement climatique et ses effets. Elles sont aujourd'hui arrivées à la limite de leurs capacités, dans un contexte d'hypertrophie normative et d'atrophie financière insupportables.

Face à ce surplage de l'État, il faut affirmer une vérité : la transition ne se fera pas en sept, huit ou même dix ans, mais en 25 ou 30 ans.

Il est plus que temps de sortir la tête du sable, d'arrêter de répéter que le réchauffement climatique c'est très important et de ne pas permettre aux communes de mobiliser les moyens nécessaires à la décarbonation du pays.

« Il faut arrêter de répéter que le réchauffement climatique est très important et de ne pas permettre aux communes de mobiliser les moyens nécessaires à la décarbonation du pays »

L'heure doit être à l'élaboration de stratégies mises en œuvre en concertation avec les collectivités locales, plutôt qu'à une verticalité uniforme, coûteuse et inefficace. N'oublions jamais que ce sont les maires, les élus les plus proches de nos concitoyens qui seront en première ligne pour leur expliquer les efforts indispensables à consentir pour lutter contre le réchauffement climatique. ●



MOBILITÉS & INFRASTRUCTURES : REDONNER AU BLOC COMMUNAL LES MOYENS D'AGIR

Sylvain LAVAL

- Maire de Saint-Martin-le-Vinoux
- Vice-président de Grenoble-Alpes Métropole
- Co-président de la commission « Transport, mobilités, voirie » de l'AMF



Le modèle français de financement des routes est aujourd'hui profondément déséquilibré : le bloc communal assure l'entretien de l'essentiel du réseau — près de 717 000 km de voirie, 700 000 km de chemins ruraux et plus de 120 000 ponts — sans ressources dédiées. Ces chiffres traduisent une réalité simple : ceux qui paient l'effort de maintenance ne perçoivent pas les recettes générées par l'usage de la route. Cette tension budgétaire a des effets concrets. En 2023, les dépenses de voirie des communes et de leurs groupements se sont élevées à 7,1 milliards d'euros, et le vieillissement des infrastructures, conjugué à l'augmentation du

« Ceux qui paient l'effort de maintenance ne perçoivent pas les recettes générées par l'usage de la route »

coût des matériaux, aux contraintes normatives et au dérèglement climatique, accroît mécaniquement la facture pour des collectivités aux marges souvent réduites.

Pour sortir de l'impasse, trois priorités s'imposent. D'abord, réorienter vers les communes une part des ressources liées à l'utilisation de la route (TICPE, recettes de péages, produits des amendes dressées par la police municipale et les gardes champêtres) afin de financer préventivement l'entretien, l'adaptation au changement climatique et la modernisation des ouvrages. Ensuite, demander une contribution juste des acteurs qui tirent avantage du domaine public routier : concessionnaires d'électricité, opérateurs télécoms et autres grands utilisateurs doivent participer au coût réel d'usage et d'entretien des voies sur lesquelles ils installent leurs réseaux. Enfin, adapter les mécanismes de gouvernance et de financement des services locaux : rouvrir, sur la base du volontariat, l'accès à la compétence d'autorité organisatrice de la mobilité pour les intercommunalités qui le souhaitent et revoir le versement mobilité pour le rendre pertinent en zone rurale — il ne saurait pénaliser les entreprises locales ni laisser les territoires sans ressources adaptées.

Ces mesures sont à la fois équitables et efficaces : elles garantissent la sécurité des usagers, la pérennité des infrastructures et la capacité des communes à conduire la transition écologique des mobilités à l'échelle locale. La justice territoriale n'est pas un coût, c'est un investissement de long terme — pour les services, l'emploi et la cohésion nationale. ●



Le groupe RATP, partenaire privilégié des communes

L'ouverture à la concurrence est désormais effective. Le groupe RATP est-il préparé à cette évolution ?

Nous avons dû repenser notre organisation, tout en gardant à cœur notre raison d'être : un service public exigeant, intégré dans les territoires au plus proche des voyageurs et des élus. La RATP est fière d'être un partenaire de premier plan des collectivités territoriales avec qui le lien est renforcé, notamment en Île-de-France grâce au travail de nos agences territoriales, chevilles ouvrières de l'articulation des préoccupations des élus avec les nôtres. Le Groupe s'efforce à la fois de capitaliser sur l'expertise liée à son « cœur de métier » et de diversifier son activité, à travers ses filiales : RATP Cap Île-de-France, en charge de l'exploitation des délégations de service public gagnées par le groupe RATP en Île-de-France ; RATP Dev, active sur le reste du territoire national et sur le réseau du Grand Paris Express, notamment à Lyon, Angers et prochainement sur l'étoile ferroviaire de Caen ; RATP Solutions Ville, qui propose aux élus une large gamme de services urbains ; RATP Sécurité Expertises, qui offre des formations en matière de sécurité et se positionne en partenaire des polices municipales. Cette diversification nous permet d'œuvrer pour une meilleure qualité de ville et d'accompagner au mieux les territoires dans les transitions qu'appelle notre époque.

Le thème de cette édition du Congrès des maires est « Pour les communes, liberté ! ». En quoi résonne-t-il avec les activités du Groupe ?

La RATP, ce n'est pas que le transport public ! Avec RATP Solutions Ville, nous accompagnons les collectivités dans la transition écologique et la transformation urbaine, en proposant des solutions concrètes dans cinq domaines où le Groupe a déjà fait la preuve de son excellence : l'immobilier, les télécommunications, l'énergie, la logistique urbaine et les nouvelles mobilités. Nous mettons à profit nos actifs immobiliers et fonciers pour faciliter l'insertion dans la ville

d'activités industrielles et tertiaires, mais aussi de logements, d'équipements publics et d'espaces végétalisés, dans une démarche d'excellence environnementale et sociétale. Nous développons notamment le logement social grâce à notre filiale RATP Habitat qui se donne pour objectif de construire des logements abordables à proximité immédiate de nos infrastructures afin d'y loger nos agents. Cette dimension est essentielle pour améliorer l'attractivité de nos métiers et assurer la bonne exécution du service. D'ici à 2035, RATP Habitat aura ainsi produit un total de 2450 logements supplémentaires, passant de 9 300 à 11 750 logements. Nous avons logé 1 100 salariés en 2024 et nous porterons ce chiffre à 1 200 d'ici à 2027. Nous continuons à développer une approche innovante de l'aménagement urbain, au service des habitants, des élus et de leur territoire.

La sécurité fait aussi partie de vos spécialités. Quelle est l'expertise de la RATP en la matière ?

La sécurité des voyageurs, des agents et des réseaux est un impératif majeur et se trouve au cœur de notre mission de service public. La RATP a cette particularité qu'elle est autorisée par la loi à disposer d'un service interne de sécurité : le Groupe de Protection et de Sécurité des Réseaux (GPSR). 970 agents assurent au quotidien la protection des personnes et du patrimoine dans des environnements particulièrement complexes (forte densité de population, espaces confinés). Nous travaillons main dans la main avec les municipalités afin de conclure des conventions qui permettent l'accès des polices municipales à notre réseau. La loi du 28 avril 2025 relative au renforcement de la sûreté dans les transports a accru nos moyens d'agir pour lutter contre l'insécurité, les violences sexistes et sexuelles, les incivilités et la fraude. C'est un engagement fort vis-à-vis de nos usagers, mais aussi une exigence collective que nous partageons avec les élus locaux.

Le transport est le secteur qui participe le plus fortement aux émissions de gaz à effet de serre en France. La RATP peut-elle accompagner la transition écologique du pays ?

Notre Groupe s'est engagé depuis de nombreuses années pour la sobriété énergétique et notre ambition est d'accélérer la décarbonation de notre matériel roulant grâce au soutien et aux investissements, en Île-de-France, de notre autorité organisatrice, Île-de-France Mobilités. Le déploiement du programme Bus2025 qui a permis la transition énergétique de notre parc, ainsi que la mise en service récente du nouveau métro MF19, plus économe en énergie, plus confortable et plus capacitaire, sont représentatifs de nos réalisations dans ce domaine étroitement lié à l'innovation et à la qualité du service rendu à nos voyageurs. D'autres actions sont en cours, comme la transformation de nombreux bâtiments pour les adapter aux enjeux climatiques, pour répondre aux besoins liés à l'électrification des véhicules et pour déployer de nouvelles activités dans le domaine de l'énergie. La RATP continue d'être au rendez-vous des attentes fortes que placent en elle les élus et les usagers et reste plus que jamais engagée pour la ville de demain !



© Agence de biomedecine

Emmanuelle Cortot-Boucher,
Secrétaire générale
du groupe RATP

FACE AUX DÉFIS DE LA SANTÉ, LES COMMUNES SONT EN PREMIÈRE LIGNE

Véronique CANTIN

- Maire de Neuville-sur-Sarthe
- Conseillère communautaire de la Communauté de communes Maine Cœur de Sarthe
- Vice-présidente du conseil départemental de la Sarthe



Nous sommes en première ligne pour rappeler à l'Etat ses responsabilités en particulier sur la question du soin et nous agissons pour favoriser la santé et le bien-être de tous.

A Neuville-sur-Sarthe, nous avons, en l'espace de quelques années, perdu nos deux médecins généralistes, dont le départ a laissé un grand vide. Cette situation, malheureusement partagée par de nombreuses communes rurales, suscite légitimement inquiétude et incompréhension.

« Nous savons aujourd'hui qu'un système de santé moderne repose sur la coopération entre professions : la prévention, la coordination, l'écoute et l'interdisciplinarité sont autant de leviers pour garantir une prise en charge globale du patient »

Si la santé est une préoccupation majeure pour chacun d'entre nous, elle conditionne par ailleurs l'attractivité de notre commune, sa cohésion sociale et son dynamisme.

Dans ces circonstances nous avons considéré qu'il nous fallait agir sur deux piliers complémentaires :

Rappeler à l'État ses responsabilités

L'État est le principal responsable de l'organisation, du financement et du contrôle du système de soins. Cela comprend en particulier la question des professions de santé (médecins, infirmiers, pharmaciens...) : formation, réglementation, conditions d'exercice.

Les communes ont un rôle politique et d'interpellation. Nous n'avons pas manqué de signaler les manques en particulier les déserts médicaux relayés d'ailleurs par nos administrés auprès de l'ARS et de la CPAM.

En clair, nous devons veiller à ce que l'État remplisse ses obligations en matière de soins.

Nous mobiliser pour la « bonne santé » de nos habitants

Malgré l'absence de médecins de premier recours notre commune a la chance de pouvoir s'appuyer sur une communauté de santé dynamique et compétente.

Cette communauté de santé, déjà solide et engagée, est composée de kinésithérapeutes, ostéopathes, infirmières, psychologue, dentiste et de la pharmacie du village.

Très prochainement nous allons nous féliciter de l'installation de deux sages-femmes.

Ces professionnels, profondément attachés à notre territoire, assurent une présence quotidienne, une écoute et un accompagnement précieux.

Ils constituent le socle vivant d'une communauté de santé qu'il nous faut renforcer et valoriser.

Nous savons aujourd'hui qu'un système de santé moderne repose sur la coopération entre professions : la prévention, la coordination, l'écoute et l'interdisciplinarité sont autant de leviers pour garantir une prise en charge globale du patient.

C'est sur cette base que nous souhaitons construire l'avenir et faire de notre commune un territoire de santé attractif.

Notre ambition est claire : rendre notre commune à nouveau attractive pour de futurs médecins, qu'ils soient jeunes praticiens ou expérimentés, qu'ils souhaitent s'installer durablement ou intervenir ponctuellement.

Parmi les actions que nous envisageons, la priorité sera de conforter, d'animer cette communauté de santé voire peut être de la rassembler en un même lieu d'exercice.

Nous pourrions alors y faciliter l'installation ou la venue temporaire de médecins, en lien avec la Communauté de communes et ses maisons de santé voisines : permanences médicales, consultations délocalisées, téléconsultations...

Soutenir une coordination renforcée entre tous les acteurs de santé du territoire c'est offrir aux praticiens un environnement professionnel structuré et soutenant.

Notre première responsabilité, en tant qu'élus, est de rassurer nos habitants.

La santé n'a pas déserté notre commune. Il existe ici un tissu de professionnels impliqués, compétents, et à l'écoute.

A côté de ses professionnels, nous œuvrons pour la « bonne santé » de nos habitants.

Nous soutenons des actions de prévention (nutrition, activité physique, santé mentale, addictions...) Nous agissons sur les déterminants de santé : logement, qualité de l'air, eau potable, aménagement du territoire, mobilité douce, espaces verts, lutte contre l'isolement, etc.

Nous le revendiquons chaque jour, le moteur de notre action est qu'il fasse bon vivre dans notre village, qu'il y fasse bon vivre et en bonne santé.

La santé ne se limite pas aux soins médicaux, elle dépend aussi de notre environnement, de notre sécurité et de la vie sociale sur notre territoire.

Pour conforter la bonne santé de tous, la commune agit sur plusieurs leviers complémentaires :

- Un environnement sain : espaces verts, aménagements favorisant la mobilité douce et la pratique d'activités physiques.
- La vie associative et le lien social : soutien aux associations sportives, culturelles qui favorisent l'activité physique, l'inclusion sociale. ●



HANDICAP ET SANTÉ : 20 ANS APRÈS LA LOI DE 2005, QUELLE INCLUSION RÉELLE ET QUELLES MARGES D'ACTION POUR LES COMMUNES ?

Isabelle ASSIH

- Maire de Quimper
- Présidente de la Communauté d'agglomération Quimper Bretagne occidentale
- Référente handicap à l'AMF



- Repousser les cloisonnements sectoriels : l'inclusion doit être transversale — éducation, urbanisme, culture, transport, numérique.
- Accompagner les élus locaux avec des formations, des expertises mutualisées, des incitations budgétaires.
- Faire du handicap invisible un enjeu : santé mentale, troubles cognitifs, handicaps sensoriels doivent être mieux pris en compte dans les parcours quotidiens.
- Penser l'inclusion comme moteur d'innovation : adapter les pratiques, les services, c'est aussi mieux répondre aux besoins évolutifs de toute la population (vieillesse, diversité des mobilités, ruptures de vie).

Ensemble, porter une ambition nationale

En tant que référente handicap à l'AMF, je vois combien les maires sont aujourd'hui en première ligne — capables de traduire les grandes lois dans le concret local. Mais pour que la loi de 2005

La loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances est un phare dans notre paysage législatif. Elle a posé un principe simple : la société doit s'adapter aux personnes en situation de handicap, et non l'inverse. Vingt ans plus tard, ce principe n'est toujours pas devenu un réflexe collectif. On construit encore des bâtiments "pas tout à fait accessibles", on organise encore des activités "à part"... Les avancées sont réelles, mais elles demeurent partielles, inégales selon les territoires, et souvent contraintes par les ressources.

Des actions concrètes pour rapprocher le droit de la pratique

À Quimper, nous avons décidé de changer de méthode, et cela commence par une gouvernance partagée. Notre Conseil Local du Handicap réunit associations, citoyens et conseils de quartier, et il pèse réellement sur les projets municipaux. Cette co-construction vaut mieux que n'importe quelle charte. L'inclusion se joue aussi dans les détails du quotidien. Trois aires de jeux de la ville sont désormais pensées pour que tous les enfants jouent ensemble, sans distinguer ceux qui marchent, roulent ou communiquent autrement. Dans nos écoles, une référente scolaire handicap — issue de l'Éducation nationale mais accueillie et équipée par la Ville — accompagne les enseignants pour adapter leurs pratiques aux besoins particuliers. Et au sein de la collectivité, nous employons 12 % d'agents en situation de handicap, soit le double de l'obligation légale. Ce n'est pas un record à afficher : c'est la preuve que lorsque la volonté existe, la norme peut être dépassée. La portée de ces exemples locaux dépasse Quimper : ils montrent que l'inclusion n'est pas une contrainte, mais un levier de confiance pour les citoyens.

Ce qu'il reste à faire, et à penser collectivement

Le chemin est encore long. Trop souvent, les personnes en situation de handicap restent invisibles dans les politiques publiques, cantonnées à des programmes spécifiques isolés. Le changement de paradigme consisterait à ne plus « penser le handicap » en arrière-plan, mais à faire de l'accessibilité et de l'adaptation la norme : dès la conception d'un projet urbain, d'une école, d'un service public.

Dans ce cadre :

- Exiger la participation systématique des personnes concernées dans toutes les phases de décision, non comme décor mais comme actrices du changement.

« Notre Conseil Local du Handicap réunit associations, citoyens et conseils de quartier, et il pèse réellement sur les projets municipaux »

devienne vivante dans tous les territoires, il faut une impulsion nationale renouvelée : une vraie feuille de route de l'accessibilité universelle, des financements mieux ciblés, le soutien à la mutualisation des pratiques et la possibilité de sanctions mesurées en cas de manquements graves. Je suis fière du chemin parcouru à Quimper, et je garde intacte l'exigence d'aller plus loin, de faire exister l'inclusion comme pari quotidien. Et ce pari n'est pas celui d'une ville isolée : il est celui d'une République qui s'engage, d'une nation qui assume que la diversité est une richesse, d'une communauté humaine où chaque personne, qu'elle soit en situation de handicap ou non, trouve place, reconnaissance et autonomie. ●



L'ARMÉE DE TERRE, ÉMANATION ET REMPART DE LA NATION

Général d'armée Pierre SCHILL

► Chef d'état-major de l'armée de Terre



L'armée de Terre est l'armée des territoires. Sa mission première est de défendre la France et de protéger ses habitants, dans l'hexagone et outre-mer. Elle accomplit cette mission depuis ses garnisons, ancrées au cœur des communes et des départements. Par leur présence et leur action, les soldats de l'armée de Terre incarnent au quotidien l'esprit de service et l'engagement pour la défense du pays.

Cet ancrage territorial n'est pas seulement une réalité géographique, il est aussi une force. Les 500 implantations de l'armée de Terre maillent les provinces et les territoires ultramarins. Elles sont à la fois des bastions militaires, des lieux d'entraînement, des points d'appui opérationnels, des bassins de recrutement, mais ce sont surtout des espaces de vie où se côtoient militaires, familles, civils, élus et acteurs économiques. C'est dans et autour de nos casernes que bat le cœur de nos forces terrestres. Elles forment un réseau vivant, qui relie la Nation à ses soldats. Dans 93 départements, elles contribuent à la vie de la Cité et participent à la transmission de la mémoire et de l'esprit de défense. Elles cultivent une citoyenneté engagée au service d'une cause plus grande que l'individu.

Le contexte géostratégique se durcit et les crises se succèdent à un rythme inédit. Le recours à la force est de plus en plus désinhibé. La guerre est revenue sur notre continent, du fait de menaces que chacun croyait disparues. La conflictualité évolue et se propage dans des champs immatériels, informationnels, numériques ou cognitifs, dans lesquels la confrontation prend une place croissante, tout en restant sous le seuil de la guerre déclarée. Dans un tel contexte marqué par l'urgence et la radicalité, la France affirme son ambition d'être une puissance d'équilibres et d'entraînement. Elle doit pouvoir afficher et démontrer sa détermination. Pour cela, elle a besoin d'une armée de Terre prête à remplir toutes ses missions de la protection du territoire jusqu'à l'engagement majeur en coalition avec nos alliés.

Les liens étroits qui unissent la Nation et ses armées, notamment l'armée de Terre, se tissent d'abord en proximité, dans les territoires. Nos soldats en sont issus et ils s'engagent avant tout pour leur défense. Chaque jour des milliers de soldats sont déployés dans l'opération SENTINELLE, d'autres sont en alerte, prêts à renforcer ce dispositif ou à remplir toute mission au service de la France et des Français. Dans les outre-mer, ses unités forment la première ligne de souveraineté du pays et assurent à la fois présence, assistance, coopération et protection, tout en maintenant une capacité d'action régionale.

Au-delà de sa mission de défense, l'armée de Terre est un acteur du territoire. Par la présence de ses soldats et de leurs familles, elle soutient l'enseignement scolaire et la vie associative, l'activité des PME et des ETI, et stimule l'emploi dans l'écosystème de ses garnisons. Avec l'esprit pionnier que j'exhorte l'armée de Terre à cultiver pour innover en permanence, nombre de partenariats ont été créés entre des unités et des entreprises voisines. La logique de déconcentration, que j'incite à développer, notamment à travers le commandement par intention et la subsidiarité, est propice au développement des initiatives locales.

Réciproquement, ces liens se nourrissent de l'engagement constant des communes de garnison auprès des régiments, des états-majors et des écoles qu'elles accueillent. Elles offrent, à leur échelle, l'attachement et la reconnaissance de la Nation envers ceux qui la défendent. Pour renforcer ces liens, l'armée de Terre et l'Association des maires de France ont signé une convention de partenariat. Son but est de structurer les coopérations entre unités et collectivités, d'encourager les initiatives locales, de relayer la culture de défense

« L'armée de Terre est l'émanation de la Nation, le reflet de ses territoires, de leur diversité, l'expression de ceux qui s'engagent pour sa défense. »

et d'appuyer les politiques d'emploi et de logement des familles militaires. L'armée de Terre et les acteurs locaux s'engagent ainsi à contribuer ensemble aux succès de leurs missions.

Dans un contexte international incertain, l'armée de Terre remplit sa mission de défendre la France et ses habitants en métropole et outre-mer. Elle le fait avec le soutien renouvelé de la population dont une part croissante choisit chaque année de rejoindre ses rangs, dans les forces d'active ou de réserve. L'armée de Terre est l'émanation de la Nation, le reflet de ses territoires, de leur diversité, l'expression de ceux qui s'engagent pour sa défense. ●



POLICE MUNICIPALE : AFFIRMER LE RÔLE DU MAIRE DANS UN CONTINUUM DE SÉCURITÉ RÉPUBLICAINE

Frédéric MASQUELIER

- Maire de Saint-Raphaël
- Président d'Estérel Côte d'Azur Agglomération



Les communes sont aujourd'hui les premières en ligne face aux défis sécuritaires. Les maires, garants de la tranquillité publique, assument une responsabilité croissante dans un domaine qui relève pourtant du cœur régalien de l'État. Le désengagement progressif de celui-ci sur le terrain impose de redéfinir les équilibres : c'est tout le sens de la réflexion conduite par l'Association des maires de France sur le projet de loi relatif à l'extension des prérogatives des polices municipales et des gardes champêtres, en espérant que ce texte ne soit pas la énième victime de l'instabilité gouvernementale.

Depuis vingt-cinq ans, la police municipale s'est imposée comme une force de proximité indispensable. Elle assure la prévention, la régulation, la médiation, et souvent la première réponse aux attentes des citoyens au quotidien. Pour autant, son identité ne doit pas se dissoudre. Les polices municipales ne sont ni un palliatif au manque de moyens de la police nationale ou de la gendarmerie, ni une variable d'ajustement budgétaire. Elles sont la force de sécurité de proximité sur le terrain. À cet égard, au sein de l'AMF nous défendons une vision claire : libre administration des communes, subsidiarité et complémentarité avec l'État. Le maire doit rester maître de la doctrine d'emploi de ses agents et libre d'opter – ou non – pour les nouvelles prérogatives qui seraient offertes par la loi.

Le débat autour de la « judiciarisation » des missions des policiers municipaux ne doit pas conduire à leur subordination au parquet. Nous ne voulons pas du modèle de l'officier de police judiciaire municipal mais militons pour la création de celui de policier municipal à fonction judiciaire, inspiré du cadre applicable aux gardes champêtres : constatation de certains délits, relevé d'identité, saisie ou destruction d'objets, accès restreint à quelques fichiers, sans acte d'enquête. Cette évolution, strictement optionnelle, permettrait de renforcer l'efficacité opérationnelle tout en maintenant la police municipale dans son rôle premier : la proximité, le service au public, la réactivité.

Un continuum de sécurité équilibré

La refonte du cadre des conventions de coordination doit permettre de renforcer les liens avec les parquets afin de disposer d'une information systématique sur les suites données à nos signalements et aux opérations menées par les Polices municipales. C'est une vraie attente des citoyens que de connaître l'action de la justice et ce serait là un moyen de démontrer son efficacité et son implication réelle

dans la politique de sécurité que la justice rende compte de son action. La mutualisation des moyens, constitue aussi un levier essentiel de l'efficacité. À Saint-Raphaël, nous avons ouvert récemment un poste de police mutualisé Police Municipale et Police Nationale qui simplifie les démarches des administrés et contribue à une meilleure coordination entre services. Dans le même esprit, nous souhaitons développer les reports d'images de notre CSU directement vers le commissariat pour gagner en temps et en efficacité.

La sécurité ne se résume pas à la répression. La nouvelle Stratégie nationale de prévention de la délinquance doit replacer le maire au cœur de la prévention : responsabilisation parentale, justice de proximité, coordination locale. L'avenir de la cohésion nationale dépendra de la capacité de l'État à se montrer à la hauteur de ces enjeux. À travers des mesures de rappel à l'ordre, de mobilisation de la jeunesse avec des opérations telles que « le passeport du civisme » complété sur notre agglomération avec le dispositif « Devenir Citoyen », nous, élus locaux sommes prêts à nous engager pleinement. Mais pour réussir, il faut un effort collectif de tous les acteurs de la justice de la sécurité et de l'éducation notamment.

« Le maire doit rester maître de la doctrine d'emploi de ses agents et libre d'opter pour les nouvelles prérogatives qui seraient offertes par la loi »

Dans le même temps, les agressions de policiers, d'enseignants ou d'élus, doivent trouver une réponse judiciaire ferme et rapide car chaque agression de ce type est une atteinte à la République elle-même. Ce n'est qu'en reconnaissant pleinement le rôle du maire, pivot de la sécurité du quotidien, que nous pourrions bâtir un continuum de sécurité efficace et cohérent au service de nos concitoyens. ●



INCLUSION SOCIALE ET PAUVRETÉ : LES COMMUNES EN PREMIÈRE LIGNE FACE À UNE CRISE SOCIALE INÉDITE !

Marylène MILLET

- Maire de Saint-Genis-Laval
- Co-présidente de la commission Affaires sociales de l'AMF
- Présidente du Fonds de dotation de l'UNCCAS
- Conseillère régionale d'Auvergne-Rhône-Alpes



risquent de ne plus suffire. L'AMF plaide donc pour une coordination renforcée entre acteurs de la solidarité et une reconnaissance claire du rôle clé joué par les communes. Elle

« Si les communes demeurent les premiers points d'appui des citoyens, elles n'ont ni les moyens financiers ni les leviers structurels pour agir seules sur les causes profondes de la pauvreté »

“ Une part de plus en plus importante de citoyens ne peuvent plus prétendre à une vie digne ». Le constat posé par les maires et présidents d'intercommunalité lors du dernier Congrès des maires résonne comme une alerte. En première ligne de la solidarité, les élus locaux observent la montée rapide d'une précarité multiforme : loyers trop chers, coût de l'énergie, isolement, accès aux soins ou à la mobilité de plus en plus difficile, sentiment de précarité accru... Les visages de la pauvreté se diversifient : retraités, travailleurs pauvres, familles modestes, étudiants. Tous frappent à la porte des communes.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Selon une enquête récente de l'UNCCAS, 65 % des centres communaux d'action sociale ont été sollicités pour des mises à l'abri en 2024. Dans de nombreuses villes, le taux de recouvrement des factures de cantine scolaire augmente, révélateur discret mais implacable de la tension sociale. Dans les territoires ultramarins, la situation est encore plus critique : à Mayotte, 70 % de la population vit sous le seuil de pauvreté, tandis que les CCAS, encore récents, peinent à répondre aux besoins.

Face à cette demande croissante, les maires alertent sur leurs limites. Si les communes demeurent les premiers points d'appui des citoyens, elles n'ont ni les moyens financiers ni les leviers structurels pour agir seules sur les causes profondes de la pauvreté. L'Association des maires de France (AMF) rappelle que la hausse des sollicitations, conjuguée aux difficultés budgétaires des associations locales, place les CCAS dans une situation difficile voire intenable. De plus en plus de municipalités doivent arbitrer entre l'aide directe aux personnes, le soutien aux structures associatives et le maintien de leurs propres services publics. Il y a URGENCE !

L'AMF souligne que, malgré ces tensions, les maires continuent d'innover : développement d'épiceries solidaires, jardins partagés, dispositifs d'accès aux droits, chantiers d'insertion, médiation numérique. Autant d'initiatives locales qui redonnent du lien, de la dignité et du pouvoir d'agir. Mais sans accompagnement de l'État, ces efforts

demande un soutien financier et technique pérenne pour consolider les actions locales qui ont fait leurs preuves.

La question de la précarité alimentaire illustre bien cette urgence. Membre du Comité national de coordination sur ce sujet, l'AMF dénonce la carence de l'État et appelle à une réponse nationale à la hauteur. Trois propositions sont avancées : des conventions pluriannuelles d'objectifs pour sortir de la logique d'appels à projets ; un soutien accru aux collectivités gérant des dispositifs d'aide alimentaire ; et la mise en place de distributions plus « humanisées », visant un accompagnement global plutôt qu'une simple assistance. Les élus souhaitent aussi que soient valorisées les initiatives reliant les personnes précaires aux producteurs locaux : paniers solidaires, circuits courts, fermes urbaines. Ces projets, souvent portés par les communes, démontrent qu'il est possible de concilier justice sociale et transition écologique. Cette mobilisation des territoires démontre que la solidarité n'est pas qu'un budget, c'est une vision de société. Dans un contexte d'inégalités croissantes, les communes continuent, envers et contre tout, de tenir ce fil fragile qui relie les citoyens entre eux. Mais ce fil menace de rompre sans un engagement fort et durable de l'État. ●





La confiance **augmentée**

Un modèle unique en France



Une souveraineté publique étendue pour une confiance augmentée



Un acteur public sans financement public
(ni subvention, ni cotisation)



Une offre numérique complète
fondée sur **4 piliers essentiels** :

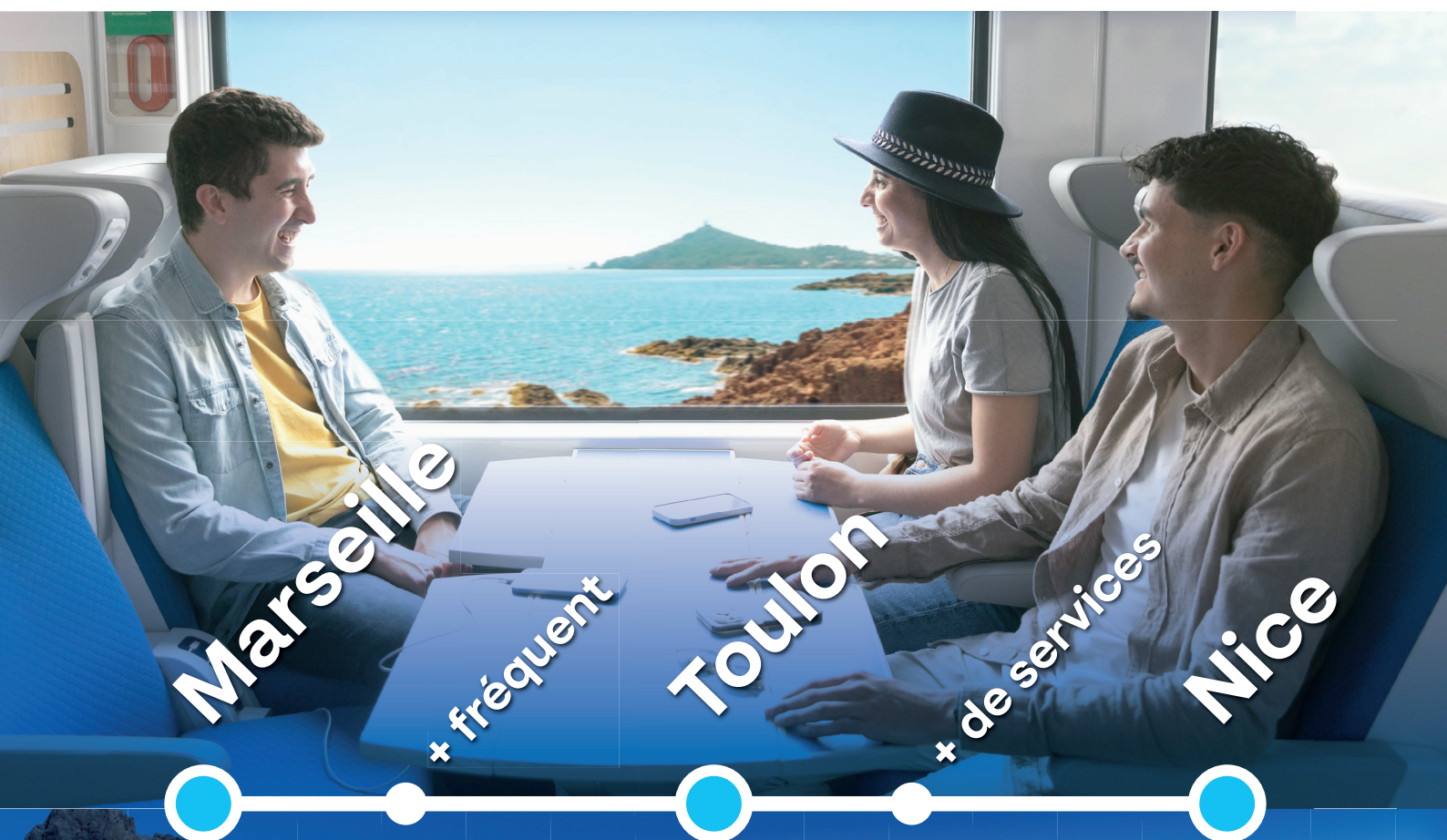
Connectivité et
réseaux

Cloud et Datacenter

Cybersécurité et
protection des données

Centrale d'achats
numériques





Marseille

x fréquent

Toulon

x de services

Nice

Avec ZOU! le 29 juin

Tout change
sauf la vue



LA CONNECTIVITÉ AU CŒUR DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE DES TERRITOIRES

Michel SAUVADE

- Maire de Marsac-en-Livradois
- Vice-président du conseil départemental du Puy-de-Dôme
- Vice-président de l'Association des Maires du Puy de Dôme
- Co-président de la commission numérique de l'AMF
- Président du comité de dialogue sur les Ondes de l'ANFR



La transition numérique s'impose progressivement à tous les aspects de notre vie. Dans ce contexte, l'accueil en mairie joue un rôle central, tel une tour de contrôle, orientant chaque usager vers les bons interlocuteurs pour l'accompagner ou, parfois, « faire avec » lui face à ces transformations. En réalité, chacun d'entre nous, à un moment ou à un autre, fait l'expérience de l'illectronisme. Qui n'a jamais fermé rageusement une fenêtre de navigateur face à une difficulté numérique ?

La connectivité : un prérequis souvent sous-estimé

Un élément fondamental, souvent perçu comme allant de soi, s'avère pourtant indispensable : la connectivité. Les pourcentages de couverture affichés par les opérateurs, l'État ou même les collectivités, sont régulièrement mis en avant comme des trophées. Pourtant, ces chiffres masquent une réalité de terrain que la proximité des élus ne peut ignorer : la connectivité fixe et mobile n'est pas universelle. Derrière un taux national de 95 %, de nombreux « trous dans la raquette » subsistent et témoignent d'une couverture numérique incomplète.

Des frustrations croissantes face aux limites de la couverture

Plus la couverture s'étend, plus la frustration grandit parmi les citoyens. Les élus locaux sont fréquemment interpellés : « ça passe mal », « pourquoi la fibre passe devant chez moi sans s'arrêter ? », voire « à quoi vous servez ? ». Pourtant, les élus communaux ne sont que rarement décisionnaires en matière de couverture numérique, subissant eux-aussi les mêmes difficultés que leurs administrés.

Le décommissionnement du cuivre : révélateur des lacunes

Le décommissionnement du réseau cuivre, désormais dans sa phase industrielle, agit comme un révélateur. Les habitants réagissent : « Le mobile ne passe pas, alors si en plus "vous" nous enlevez le fixe... » ; « Pourquoi remplacer une technologie qui me convient par la fibre qui va me coûter plus cher pour des usages dont je n'ai pas besoin ? » ; « Le cuivre s'arrête mais la fibre n'arrive pas encore, vous

me proposez quoi ? ». Dans ces cas, les solutions alternatives sont perçues comme un déclassement. Même lorsque la fibre est installée, la complexité des raccordements peut décourager certains usagers.

La connectivité, condition d'existence et enjeu d'intégration

Ce tableau volontairement sombre met en lumière les progrès remarquables accomplis ces dernières années, mais aussi les nouvelles attentes qui en découlent. Une bonne connectivité est désormais un marqueur d'intégration sociale pour tous, des plus jeunes aux plus âgés, et constitue parfois le seul lien avec le monde extérieur. Elle est devenue une condition d'existence.

Les maires, garants de la cohésion nationale

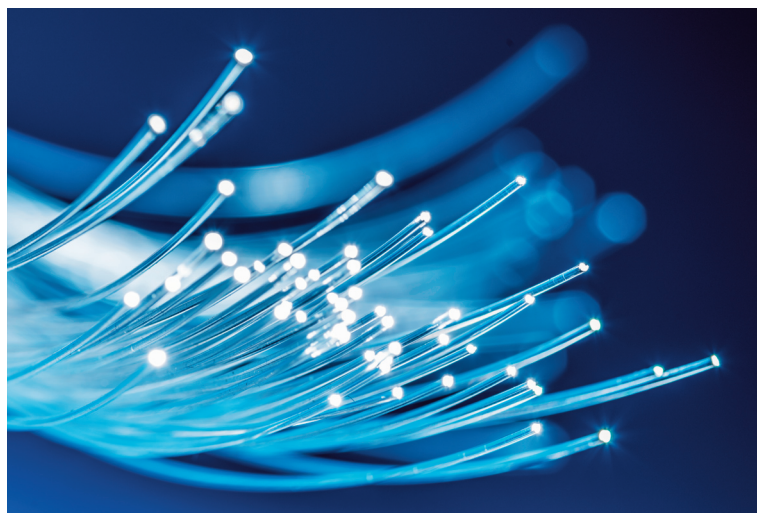
Les maires entendent quotidiennement ces préoccupations dans leurs secrétariats. Au sein d'associations d'élus telles que l'Association des Maires de France, ils se doivent d'être les garants d'une connectivité qui s'est imposée comme la trame invisible de la cohésion nationale. Personne n'accepte plus une « France à deux vitesses ». Pour un maire, garantir la connectivité ne se limite plus à assurer un réseau ; il s'agit d'ouvrir son territoire au monde, de

permettre à ses habitants d'entreprendre, de se soigner, d'apprendre et de participer à la vie publique, à égalité avec tous les autres. Il n'y a pas de « petites communes » sur ce sujet : à toutes les échelles, la connectivité est le langage commun des politiques locales, un champ d'inégalités à réduire et une dimension de souveraineté à reconquérir.

« La responsabilité des maires est immense : relier sans exclure, moderniser sans déshumaniser, accélérer sans oublier ceux qui restent au bord du réseau »

Un projet politique à la croisée des transitions

Aujourd'hui, alors que l'intelligence artificielle, la cybersécurité, la donnée publique ou la dématérialisation transforment le quotidien des administrations locales, les maires se trouvent à la croisée de toutes les transitions : écologique, numérique, sociale. Leur responsabilité est immense : relier sans exclure, moderniser sans déshumaniser, accélérer sans oublier ceux qui restent au bord du réseau. Dès lors, la connectivité ne constitue pas seulement un horizon technologique, mais bien un véritable projet politique. ●



POUR UN NUMÉRIQUE ET UNE INTELLIGENCE ARTIFICIELLE AU SERVICE DE TOUS !

Jérôme NEVEUX

- Maire de Jaunay-Marigny
- Président de l'Association des maires de la Vienne
- Conseiller départemental de la Vienne



Nous, élus locaux à la tête de petites, moyennes ou grandes collectivités, sommes, comme tout un chacun, frappés par le développement effréné de l'intelligence artificielle dans tous les aspects de la vie quotidienne. Cette technologie transforme en profondeur notre société, notre économie et nos habitudes, parfois de manière visible... souvent de façon plus discrète, mais tout aussi impactante ! Au-delà des aspects personnels, l'intelligence artificielle redéfinit déjà les contours de l'administration publique. Elle s'invite dans nos systèmes d'information, dans la gestion des services, dans la relation aux usagers. Elle promet des services publics plus rapides, plus efficaces, plus personnalisés, notamment grâce à l'automatisation de certaines tâches administratives dites répétitives.

Cette évolution peut libérer du temps pour les agents publics et leur permettre de se recentrer sur des missions à forte valeur

« Le déploiement de l'intelligence artificielle ne doit pas profiter uniquement aux plus grandes collectivités ou aux mieux dotées »

ajoutée humaine... mais cette promesse ne saurait être tenue sans vigilance ni accompagnement. Le déploiement de l'intelligence artificielle ne doit pas profiter uniquement aux plus grandes collectivités ou aux mieux dotées. Il est de notre responsabilité collective de faire en sorte que toutes les communes, y compris les plus petites, y trouvent leur place et leur intérêt. Nous devons aussi veiller à ce qu'aucun citoyen ne soit laissé sur le bord du chemin. Les plus vulnérables, les plus âgés, ceux qui n'ont pas accès au numérique ou ne le maîtrisent pas, doivent pouvoir continuer à accéder à des services publics de qualité. La lutte contre la fracture numérique est plus que jamais un enjeu de cohésion sociale. Elle passe par le développement de lieux d'accueil, par la formation, et par le renforcement du rôle essentiel des conseillers numériques. Car, ne l'oublions pas, un outil n'est utile que s'il est compris, maîtrisé et accepté !

Il nous revient aussi d'être particulièrement attentifs à la sécurité des données traitées par ces outils. La conformité au RGPD doit être une exigence non négociable afin d'éviter des dérives inacceptables. À l'heure de la sobriété énergétique et de la transition écologique, il est enfin de notre devoir d'opter pour des solutions numériques peu consommatrices d'énergies. Nous avons donc un rôle clé à jouer dans cette transition : impulser l'innovation là où elle est utile, rendre l'intelligence artificielle accessible au plus grand nombre, accompagner nos agents dans leur utilisation et toujours veiller à la préservation des deniers publics. L'IA peut améliorer le travail de nos agents, encore faut-il qu'elle soit pensée comme des outils au service de l'humain, et non comme des fins en soi. ●



La souveraineté alimentaire sera à l'agenda des prochaines élections municipales



Pour sa 12^e édition, le Forum Open Agrifood met en avant les enjeux de la souveraineté alimentaire pour la France. Dans un contexte marqué par les crises climatiques, sanitaires et économiques, cette notion interroge la capacité des territoires à garantir à leurs administrés une alimentation saine, de qualité, accessible et, autant que faire se peut, produite localement.

À l'heure du Congrès des Maires et des élections municipales, la question n'a jamais été aussi présente : la souveraineté alimentaire est-elle un levier de l'action municipale ?

La souveraineté alimentaire est un fil rouge des politiques locales

Alors que les maires et les présidents d'intercommunalités sont appelés à répondre à des urgences multiples — santé, cohésion sociale, éducation, économie, transition écologique — la souveraineté alimentaire s'impose comme un point de convergence entre ces enjeux. Elle relie l'action quotidienne des communes à une vision d'avenir pour le territoire.

L'accès à une alimentation de qualité, la préservation des terres agricoles, la relocalisation des productions et la structuration de filières de proximité participent directement à la vitalité économique et à la transition écologique. Garantir à chacun une alimentation saine et durable ne relève plus seulement de l'agriculture : c'est aussi une question d'aménagement du territoire et de justice sociale.

Les crises récentes ont révélé la fragilité de nos systèmes d'approvisionnement, mais aussi la capacité des communes à organiser des réponses collectives : soutien aux producteurs, marchés locaux, restauration collective durable, logistique mutualisée. Cette dynamique locale, encore trop peu reconnue, mérite aujourd'hui d'être partagée, consolidée et mise en débat.

Le Forum Open Agrifood, espace de co-construction locale

C'est dans cet esprit que s'inscrit le forum Open Agrifood, espace de dialogue et d'action entre élus, acteurs agricoles, associations et citoyens. Il vise à mettre en dialogue ces acteurs autour de thématiques essentielles à l'alimentation de demain et représente une opportunité d'ouvrir les perspectives pour les futurs mandats municipaux. En croisant les regards, ce Forum permet de dégager des pistes concrètes.

Les thématiques essentielles

Les débats aborderont des sujets clés : production locale, rôle du consommateur, modèles agricoles, traçabilité, éducation à l'alimentation, agenda politique et médiatique. Ces thématiques traduisent une conviction partagée : les territoires doivent rester ou redevenir acteurs de leur système alimentaire, de la terre à l'assiette.

Plus largement, le Forum veut retisser un récit collectif autour de l'agriculture et de l'alimentation. Il y a urgence à renouer un pacte entre la société

française et ceux qui la nourrissent. Ce dialogue est indispensable, car aucune solution durable ne peut émerger d'un seul point de vue ; elle naîtra de la rencontre entre savoirs, pratiques et volontés.

Avec les PAT, les collectivités territoriales en première ligne

Les communes disposent déjà d'outils pour agir, au premier rang desquels les projets alimentaires territoriaux (PAT). Pensé pour rapprocher production, transformation et consommation locales, cet outil souple à la main de ses concepteurs permet d'articuler les politiques agricoles, sociales, éducatives et environnementales à l'échelle d'un bassin de vie. Certaines métropoles comme Lyon, avec son PATLy, ou Bordeaux, qui a adopté son projet alimentaire pour la période 2023-2030, en font déjà un levier structurant de leur action territoriale.

À leurs côtés, d'autres initiatives se développent : restauration collective durable, partenariats avec les écoles ou les établissements médico-sociaux, revitalisation de marchés de gros avec des carreaux de producteurs locaux. La réussite de ces actions dépend largement de la coopération des acteurs, de la gouvernance partagée et de la continuité politique.

En réunissant les acteurs engagés dans les PAT et les collectivités qui souhaitent s'en inspirer, le Forum Open Agrifood contribue à faire émerger une dynamique collective durable entre acteurs publics et privés, au service d'une alimentation locale et accessible à tous.

À l'approche des élections municipales, la souveraineté alimentaire peut devenir un axe structurant des futurs mandats. Elle offre aux élus un terrain d'engagement concret, ancré dans le quotidien des habitants, tout en dessinant une perspective de long terme pour le territoire.

FORUM OPEN AGRIFOOD 2025

24 nov. – débat citoyen de 18h à 20h30

25 nov. – Forum de 8h à 16h (controverses, tables rondes...)

Centre de conférences d'Orléans – 9 Place du 6 juin 1944

Inscriptions : <https://bit.ly/478lhjG>

Programme : <https://www.openagrifood.org/le-forum-open-agrifood-2025/>



PETITE ENFANCE : UN DÉFI À RELEVER, UNE PROMESSE À TENIR

Daniel CORNALBA

► Maire de L'Etang-la-Ville
► 1er conseiller
communautaire de la
Communauté
d'agglomération Saint
Germain Boucles de Seine



Avec la création du service public de la petite enfance (SPPE), les communes deviennent les véritables pilotes de cette politique essentielle aux familles. Encore faut-il que l'État leur en donne réellement les moyens. La fin d'un mandat invite au bilan, mais aussi à tracer des perspectives. Et s'il est un champ où l'action locale se révèle déterminante, c'est bien celui de la petite enfance. Depuis le 1er janvier 2025, la mise en place du SPPE marque un tournant décisif, notamment pour les équipes municipales chargées de mettre en œuvre cette politique.

(2) Elle est évidemment aussi une exigence pour garantir un lieu sûr et accueillant pour le jeune enfant à un âge décisif de son développement.

(3) Enfin, cette politique participe aussi à l'égalité entre les femmes et les hommes, les mères restant encore trop souvent contraintes dans leur parcours professionnel faute de solutions d'accueil.

Une opportunité pour une décentralisation réussie

Suite aux scandales ayant ébranlé la confiance dans certaines structures ces dernières années, la loi confie désormais aux communes le rôle d'autorité organisatrice de la petite enfance. Elles

« Le Service public de la petite enfance pourrait incarner ce que devrait être une décentralisation équilibrée »

doivent recenser les besoins, informer et accompagner les parents, planifier le développement d'une offre d'accueil au regard des besoins du territoire et garantir la qualité de cet accueil, en lien avec les départements et l'État.

Mais cette responsabilité exige des moyens à la hauteur :

- Des données partagées avec les CAF, pour adapter l'offre aux réalités locales, et un dialogue renforcé avec les différents acteurs qui contribuent au développement de moyens de garde collectifs ;
- Une réponse à la pénurie de professionnels, faute d'une filière structurée de la petite enfance ardemment attendue par les élus comme par les gestionnaires de crèches ;
- Des financements suffisants, alors que l'État reconnaît ne compenser que la moitié du coût du transfert de compétence, excluant au passage les communes rurales du dispositif.

Sans ces leviers, le risque est grand que l'ambition nationale ne retombe. Pourtant, le SPPE pourrait incarner ce que devrait être une décentralisation équilibrée : un État garant des moyens et des standards nationaux en matière de qualité pour éviter les dérives du passé, et des collectivités libres d'adapter les politiques publiques aux besoins concrets du terrain.

Au-delà des chiffres, un enjeu de confiance

La baisse démographique à venir et la réduction historique du nombre de naissances ne doivent pas être lues sous le prisme d'une simple équation budgétaire. L'écart persistant entre le nombre d'enfants désirés et les naissances réelles dit autre chose : un besoin de confiance, de services, d'accompagnement. Cette évolution nous invite à repenser nos politiques éducatives, de la petite enfance à l'école, et à mieux prendre en compte les besoins spécifiques de chaque enfant. Autant de chantiers où les communes sont en première ligne. Dans une période politique fragmentée, l'éducation et la petite enfance demeurent des causes capables de rassembler. Parce qu'elles touchent à l'essentiel : l'égalité entre nos territoires, la confiance des familles et la préparation de la société de demain. ●



Les communes, pionnières de longue date

Bien avant l'État, les collectivités ont investi le champ de la petite enfance : création de crèches, soutien aux structures associatives, relais d'assistantes maternelles, maisons de la parentalité, passerelles vers l'école maternelle, aménagements urbains pensés pour les enfants... Cette préoccupation constante traduit une conviction : la petite enfance est au croisement des priorités locales.

(1) Une offre d'accueil de la petite enfance de qualité et en quantité suffisante est une incontestable source d'attractivité pour nos communes, afin de répondre aux attentes de parents désireux de s'établir dans un cadre favorable à l'épanouissement de leur famille.

UNE RÉPUBLIQUE À HAUTEUR D'ENFANT

Sarah EL HAÏRY

► Haute-commissaire à l'enfance



La place donnée à l'enfant dans nos politiques publiques est un révélateur de notre vision de la société. Longtemps, l'enfant n'a été considéré qu'à travers ses besoins élémentaires - se nourrir, être gardé, être éduqué - sans que l'on se demande vraiment quelle place il occupe dans la cité, dans nos décisions, dans notre regard collectif.

Or penser une République à hauteur d'enfant, c'est changer d'échelle. C'est refuser que l'enfance soit une variable d'ajustement et affirmer qu'elle constitue notre première richesse commune.

C'est dans cet esprit que le Haut-Commissaire à l'Enfance a été créé en février 2025. Décorré de l'instabilité institutionnelle, cette structure permet de bâtir une politique publique sur le long terme, s'appuyant sur une coordination interministérielle et sur les acteurs essentiels du territoire, les élus locaux, au cœur des décisions. Face à la diversité des situations locales et des besoins spécifiques de chaque enfant, il nous faut écouter, concerter, innover, valoriser les bonnes pratiques, et co-construire.

Depuis le 1er janvier 2025, avec la création du Service Public de la Petite Enfance (SPPE), la France s'est engagée dans une transformation profonde : offrir à chaque famille, sur chaque territoire, une solution d'accueil adaptée, et à chaque enfant un départ dans la vie fondé sur l'égalité des chances. Les communes, désormais autorités organisatrices du SPPE, sont au cœur de cette révolution silencieuse. Elles inventent, expérimentent, réinventent des formes d'accueil de proximité : micro-crèches municipales ou familiales, MAM, crèches interentreprises, relais petite enfance intégrés aux écoles...

Penser une République à hauteur d'enfant, c'est regarder nos villes non plus seulement avec les yeux de l'adulte pressé, mais avec ceux de l'enfant curieux, confiant et libre. C'est construire un espace public pensé pour les plus petits, où les trajets du quotidien entre le logement, l'école, le travail deviennent cohérents, fluides et humains. Chaque trottoir abaissé pour une poussette, chaque place

« Penser une République à hauteur d'enfant, c'est refuser que l'enfance soit une variable d'ajustement et affirmer qu'elle constitue notre première richesse commune »

de crèche ouverte, chaque professionnel mieux formé sont des actes politiques forts. Ce sont des choix de société.

Investir dans la petite enfance, c'est investir dans le lien social. Les élus le savent : lorsqu'un parent trouve une solution de garde à proximité de son emploi, c'est tout un bassin de vie qui se structure. Les commerces se maintiennent, les entreprises recrutent plus facilement, les temps de trajet diminuent, la qualité de vie augmente. C'est aussi un levier puissant de lutter contre le phénomène des villes-dortoirs, en redonnant une âme et une dynamique aux communes périurbaines et rurales.

Mais cet investissement ne peut plus reposer sur les seules épaules des collectivités. Il faut imaginer de nouveaux modèles de financement, souples, agiles et territorialisés. Le Haut-commissariat travaille d'ailleurs sur une nouvelle modélisation du contrat d'impact social (CIS) mobilisant des partenaires publics et privés autour d'un objectif commun, l'enfant.

De la même manière, les synergies locales avec les entreprises, qu'elles financent une place en crèche, participent à un tiers-lieu parental ou soutiennent une formation créent un cercle vertueux : l'entreprise agit pour le bien commun, les salariés gagnent en équilibre de vie, et les enfants bénéficient de conditions d'accueil de qualité.

L'enfance doit redevenir un sujet de mobilisation collective. Elus, Etat, associations, professionnels, entreprises, parents : tous ont un rôle à jouer. Le Haut-commissariat à l'Enfance agit précisément pour cela : relier, fédérer, impulser. Nous travaillons à faire converger les politiques éducatives, sociales et urbaines pour que chaque décision publique, du plan local d'urbanisme à la création d'un pôle emploi-crèche, intègre cette exigence : quelle place pour l'enfant ?

En additionnant les gestes du quotidien, les décisions locales et les innovations financières, nous construisons ensemble la République à hauteur d'enfant que nos territoires appellent de leurs vœux. ●





Métropole
du Grand Paris

La Métropole agit au service de ses 130 communes



Revitalisation des centres-villes

La Métropole du Grand Paris est l'intercommunalité qui regroupe les 130 communes de la zone dense urbaine.

En 2018, la Métropole du Grand Paris s'est engagée, aux côtés des maires, à soutenir les projets de revitalisation des cœurs de villes à travers son programme **Centres-Villes Vivants**. Ce programme offre un véritable accompagnement personnalisé et continu, dans un esprit authentiquement partenarial entre la Métropole et chaque commune. Il a été renforcé par la création de la foncière Centres-Villes-Vivants.

Centre-Ville de Sceaux (92)

Pour en
savoir plus



metropolegrandparis.fr

S
E
N
T
R
I
B
U
N
E
SLA DÉ-COMMERCIALISATION
VA-T-ELLE VIDER NOS
CENTRES-VILLES ?

À l'heure où l'on croyait avoir digéré les traumatismes de la désindustrialisation, une nouvelle vague menace nos territoires : la dé-commercialisation. Les fermetures de commerces se multiplient, les vitrines se vident, et les plateformes mondiales – Amazon, Shein, Temu – captent une part croissante de la consommation. Ce bouleversement n'est pas seulement économique : il touche au cœur de la vie locale, sociale et démocratique.

Les maires et les élus de terrain en constatent chaque jour les conséquences. Un centre-ville déserté, c'est plus qu'un manque d'animation : c'est une perte d'identité collective, un recul du lien social et une fracture territoriale qui s'aggrave entre grandes métropoles encore dynamiques et villes moyennes fragilisées.

La question posée aux élus, aux parlementaires et aux partenaires économiques est simple : que voulons-nous pour nos territoires ?

- Des villes où le commerce reste un pilier de cohésion et d'emploi local.
- Des espaces de proximité capables d'offrir une alternative au consumérisme mondialisé.
- Des territoires attractifs où la vitalité économique nourrit la confiance démocratique.

Répondre à la dé-commercialisation suppose d'oser un nouveau pacte territorial : fiscalité plus équitable entre commerces physiques et plateformes, soutien renforcé aux programmes de revitalisation (Action Cœur de ville, Petites Villes de Demain), et surtout alliances inédites entre élus, enseignes, acteurs de la mobilité, de l'énergie, de la banque, de l'immobilier et du numérique. Les contributeurs de ce dossier proposent ainsi une palette de solutions pour repenser le commerce comme un service public de proximité, garant de l'identité et de l'avenir de nos communes.

Adèle Hospital

Décommercialisation des centres-villes : les parlementaires passent à l'offensive française ?

Le commerce de centre-ville est-il en train de connaître une lente agonie à l'instar de ce que l'industrie française a subi avec la désindustrialisation ? La question se pose effectivement avec acuité à mesure que le terme de « décommercialisation » est de plus en plus évoqué dans les débats. Les parlementaires sont globalement mobilisés pour enrayer ce déclin et ne pas le considérer comme inexorable mais au contraire réversible pour revitaliser les cœurs de ville.

Un chiffre tout d'abord fait froid dans le dos. Codata, une société spécialisée dans la collecte de données immobilières commerciales, a dévoilé en juillet dernier un indicateur préoccupant : en 20 ans, la part des commerces inoccupés en centre-ville a tout simplement doublé dans les 390 communes de plus de 15 000 habitants passées au crible par l'étude. D'un taux de vacance de 5,94 % en 2004, on est passé maintenant à 10,85 % en 2024.

Le phénomène est multifactoriel d'où la complexité à résoudre l'équation pour endiguer cette désertification rampante des centres-villes. Le premier facteur tient dans l'étalement urbain qui n'a cessé de croître durant ces dernières années et où se sont implantées des zones commerciales périphériques sans discontinuer en dépit de certains textes régulateurs plus stricts. En 2020, Procos, la fédération professionnelle du commerce spécialisé relevait que les 1 500 zones de ce genre recensées en France, représentaient 75 % des dépenses en magasin des Français.

À cela s'est ajoutée l'explosion du commerce électronique. La crise sanitaire du Covid-19 et les confinements ont nettement stimulé la consommation en ligne au détriment des boutiques physiques situées dans les artères du centre-ville. Ce renversement de paradigme a coïncidé en parallèle avec les transformations urbaines opérées par de nombreuses mairies avec par exemple, l'augmentation des rues piétonnes, le déploiement de tramways et de bus, la raréfaction des places de stationnement (voire des parkings) et le renchérissement des tarifs horaires sans parler de la congestion du trafic routier aux heures de pointe qui n'est plus seulement spécifique aux très grandes villes comme Paris, Lyon ou Marseille. Pour les périurbains et les ruraux, le centre-ville est ainsi devenu de moins en moins accessible.

Enfin, le coup de grâce pour les commerces de proximité provient de l'augmentation constante des baux commerciaux. De la base 100 en 2008, l'indice Insee est dorénavant rendu à 134,4 en 2024. Pour les petits commerces, la boucle devient forcément de plus en plus compliquée à boucler d'autant que les coûts énergétiques ont également bondi depuis le déclenchement de la guerre en Ukraine et alourdi la facture. Les baisser de rideaux se sont accrus au point que la décommercialisation du centre-ville est un phénomène avéré.

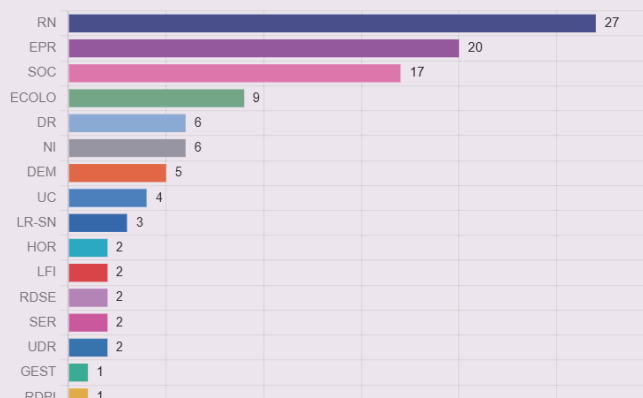
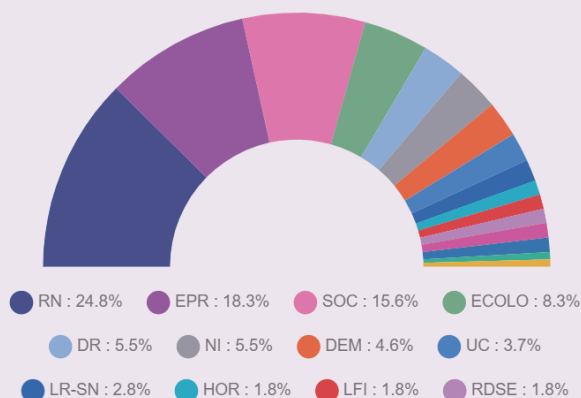
(voir graphique ci-dessous). Tout le spectre politique est représenté du Rassemblement national à la France insoumise en passant par la Droite républicaine, l'Union centriste et les groupes socialistes. Paradoxalement, il s'avère que ce sont les écologistes les plus discrets sur ce thème.

Les parlementaires impliqués contre la décommercialisation

La bonne nouvelle est que les élus à l'Assemblée nationale et au Sénat s'emparent du sujet même si c'est parfois de l'ordre du micro-sujet territorial ou d'une problématique catégorielle. Depuis le début de l'actuelle législature, 65 amendements ont été déposés dans le cadre de divers textes législatifs et 34 questions ont été posées. Sans surprise, les récipiendaires les plus sollicités sont le ministère de l'Economie et le ministère du Commerce, de l'Artisanat, des PME et de l'ESS. Les thèmes sont variés. Cela va de l'impact du désengagement de la société de livraison Mondial Relay dans les relais colis que les commerçants proposent à l'impact du commerce en ligne sur ces mêmes commerçants, en passant par les fermetures plus fréquentes des maisons de la presse et des salons de coiffure ou même la sanction concernant les boulangers faisant travailler leurs salariés un 1er mai !

Autre observation que souligne la plateforme de veille sociétale Follaw : les questions et les amendements sont issus de toutes les formations politiques et de toutes les régions, y compris d'élus parisiens comme la sénatrice LR, Catherine Dumas, qui interroge sur la baisse préoccupante de boucheries et charcuteries à Paris. Néanmoins, le sujet de la décommercialisation est fortement préempté par le Rassemblement national (24,8 % des interventions), suivi par Ensemble pour la République (18,3 %) et le Parti socialiste (15,6 %). A noter enfin, l'activité importante du lobbying des CCI et des organisations et fédérations professionnelles au nombre de 32 acteurs décomptés.

Connectez-vous dès maintenant sur Follaw.SV, et accédez gratuitement et simplement à votre veille 100 % personnalisée en fonction de vos enjeux : <https://app.follaw.sv/>



Des propositions de loi dans le tuyau

Au-delà des débats sur les bancs des assemblées, quatre propositions de loi sont depuis mars et mai 2025 en première lecture à l'Assemblée nationale. Deux d'entre elles portent précisément sur la problématique de la décommercialisation avec le texte porté par Danielle Brulebois (EPR) sur la revitalisation des centres-villes et celui défendu par François Piquemal (LFI) sur la préservation du petit commerce de proximité. Leur future adoption est certes plus incertaine en termes d'agenda du fait de la fragilité du gouvernement actuel.

Toutefois, le rapport d'information déposé le 26 juin par les députés Sandra Marsaud (EPR) et Julien Gokel (PS) sur l'évaluation de l'action du programme Cœur de Ville, maintient la dynamique pour lutter contre la décommercialisation. Lancé en 2018, celui-ci bénéficie aujourd'hui à 243 villes moyennes et a mobilisé 11,5 milliards d'euros à fin 2024 en subventions, prêts et investissements.

Déposé le : 13/05/2025

Dernière mise à jour : 13/05/2025 17e législature

Autoriser, sur la base du volontariat, le travail des salariés des commerces de proximité le 1er mai

PROPOSITION_LOI - Proposition de loi ordinaire

Julien Dive
DR Deputé

Dépot initial : Assemblée Nationale

En cours : 1ère lecture (1ère assemblée saisie)

Déposé le : 18/03/2025

Dernière mise à jour : 18/03/2025 17e législature

Extension de la possibilité de préemption de baux commerciaux dans les mairies aux sociétés civiles immobilières

PROPOSITION_LOI - Proposition de loi ordinaire

Pierre Cazeneuve
EPR Deputé

Dépot initial : Assemblée Nationale

En cours : 1ère lecture (1ère assemblée saisie)

Déposé le : 11/03/2025

Dernière mise à jour : 11/03/2025 17e législature

Préserver le petit commerce de proximité

PROPOSITION_LOI - Proposition de loi ordinaire

François Piquemal
LFI Deputé

Dépot initial : Assemblée Nationale

En cours : 1ère lecture (1ère assemblée saisie)

Déposé le : 11/03/2025

Dernière mise à jour : 11/03/2025 17e législature

Revitaliser les centres-villes

PROPOSITION_LOI - Proposition de loi ordinaire

Danielle Brulebois
EPR Deputé

Dépot initial : Assemblée Nationale

En cours : 1ère lecture (1ère assemblée saisie)

Poursuivre le programme Cœur de Ville

Bien que les deux députés indiquent qu'il n'a pas toujours été facile d'évaluer le programme, leurs conclusions indiquent que ce dernier a été un "accélérateur" de nombreux projets et un outil unanimement salué par les élus locaux eux-mêmes. Ils appellent par conséquent à le prolonger au-delà de 2026 en engageant notamment une réflexion sur la place des villes moyennes.

Un motif d'espoir ? L'édition 2025 de l'Observatoire de la Proximité (ObSoCo) parue fin septembre, montre que la fréquentation des commerces de proximité reste malgré tout élevée. Une majorité de Français s'y rend chaque semaine, souvent pour conjuguer commodité et qualité malgré une offre jugée incomplète, des prix parfois plus élevés, des horaires restreints et une faible présence digitale. Sans oublier des fractures territoriales à combler selon les départements. De quoi nourrir l'activité des parlementaires pour les prochaines échéances.

La Revue du Trombinoscope

L'information professionnelle du monde politique, économique et des territoires

POUR SAVOIR QUI EST QUI ET QUI FAIT QUOI, ABONNEZ-VOUS AU TROMBINOSCOPE

Ce magazine est divisé en 2 parties :

- 1** Des tribunes rédigées par des personnalités **politiques** françaises (ministres, parlementaires et élus locaux) et **économiques** autour de thèmes d'actualité.
- 2** • Photos, biographies et attributions d'hommes et femmes nommés et élus dans le mois au sein des institutions politiques nationales et locales.
• Présentation des dernières missions, commissions d'enquête et groupes de travail.



bon de commande

www.trombinoscope.com

à retourner au Trombinoscope - Service abonnement - CS 70001 - 59361 Avesnes-sur-Helpe cedex - trombinoscope@propublic.fr

Oui, je m'abonne au Trombinoscope et je choisis l'offre suivante :

- ☐ La revue mensuelle du Trombinoscope (11 n° par an) au prix de 295 €HT soit 311,23 €TTC
- ☐ Le lot 2026 (Tome I National + Tome II Régional) + la revue mensuelle au prix de 890 €HT soit 938,95 €TTC
- ☐ Le lot (Tome I National + Tome II Régional) + la revue mensuelle + un accès illimité pendant un an à la base de données du site www.trombinoscope.com au prix de 1750 €HT soit 1970,95 €TTC
- TVA 5,5% (tomes et revue), 20% (site). Frais de port offert.

☐ M. ☐ Mme.

NOM / Prénom :

Entreprise ou Organisme :

Adresse :

Code Postal :

Ville :

Pays :

Tél. :

E-mail :

Je joins mon règlement par :

- ☐ Chèque (à l'ordre de TROMBIMEDIA)
- ☐ Mandat
- ☐ Paiement en ligne sécurisé sur www.trombinoscope.com

☐ Je réglerai à réception de facture

Date

Signature

REDONNER VIE AU COMMERCE DE PROXIMITÉ UNE URGENCE POUR NOS CENTRES-VILLES ET NOS QUARTIERS PRIORITAIRES

Bien plus qu'un simple lieu d'achat, le commerce de proximité est le cœur battant de nos villes, un espace de rencontres, de convivialité, de sociabilité et d'identité collective. Pourtant, ce cœur s'essouffle, et nos centres-villes avec eux. Aujourd'hui, un Français sur deux estime que son centre-ville est en perte de vitesse, et un sur quatre le juge quasi désert, marqué par la fermeture de nombreux commerces.¹

Cette dévitalisation est liée à une mutation profonde des modes de consommation. L'ouverture en cours de cinq espaces de vente du géant asiatique SHEIN au sein des grands magasins de centre-ville français est l'illustration douloureuse de cette transformation du commerce, et doit être un signal d'alarme pour tous les acteurs du commerce et de l'aménagement urbain. Au-delà de la concurrence déloyale des plateformes étrangères qui menace le commerce physique avec des produits jusqu'à 69 % non-conformes à nos normes² et des prix cassés permis par une négation de la cause environnementale et des conditions de travail, c'est l'ensemble du modèle traditionnel du commerce qu'il faut aujourd'hui repenser.

Les Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV) sont les premiers touchés par cette déstabilisation profonde et cumulent les difficultés : vacance commerciale, carence en commerces de première nécessité, dégradation des infrastructures, faible attractivité de l'offre, insécurité. Un constat en forme de cercle vicieux, décourageant à la fois pour les commerçants, les consommateurs, et les responsables locaux.

C'est aujourd'hui le modèle même du commerce physique français et ses 150 000 emplois qui sont menacés. En tant qu'acteurs du commerce et de la distribution, de la politique de la ville et des territoires, nous voulons entendre ce que cette crise nous dit : nous

devons bien sûr reconnaître que les attentes des consommateurs ont changé, et vivre ce renouveau comme une occasion d'innover. Mais il est nécessaire aussi que le cadre réglementaire soit respecté par tous.

Faire de cette crise une opportunité de réinvention

Tandis que la recherche de produits à acheter laisse sa place à une quête de praticité, d'expériences à vivre, de sens à partager, le centre-ville se réinvente en lieu de vie, espace serviciel, où se mêlent culture, loisirs, bien-être et lien social. Pour répondre à ces nouvelles attentes, nous devons aussi entendre les besoins des commerçants, en demande d'une égalité de traitement avec les plateformes, d'une simplification des démarches, d'une adaptation des loyers, tout en écoutant les revendications des collectivités, en attente de leviers d'action renforcés pour peser concrètement, en particulier dans le cadre des programmes Action Cœur de Ville et Petites Villes de Demain. C'est en faisant converger ces besoins et en adaptant chaque réponse à la réalité du terrain que nous pourrions faire de cette crise une opportunité de réinvention, notamment pour les QPV, à condition d'inscrire chaque réponse dans une stratégie globale de revitalisation, portée par une volonté politique constante.

Afin d'agir conjointement et sur la durée, nous appelons au déploiement d'une politique commerciale ambitieuse, qui redonne aux centres-villes la place qui leur revient dans la vie commerciale, sociale, et patrimoniale française. Pour cela, nous demandons aux pouvoirs publics de lutter contre les distorsions de concurrence à travers une taxation exigeante des achats de biens importés et le déréférencement des plateformes non conformes, de donner davantage de pouvoir aux maires pour construire une stratégie commerciale claire et inclusive pour tous les quartiers et en particulier pour piloter le développement du commerce de proximité dans les centres-villes et les QPV, mais aussi de dynamiser les outils immobiliers et fonciers pour soutenir une politique commerciale efficace.

Ensemble, faisons de cette crise actuelle un terreau d'innovation capable de préserver, dynamiser, réinventer le commerce de proximité, garant d'un cadre de vie apprécié et d'un lien social fondamental sur notre territoire. ●

Dominique Schelcher, Président-Directeur général de Coopérative U, **Frédérique Macarez**, Maire de Saint-Quentin (02), et **Antoine Saintoyant**, Directeur de la Banque des Territoires ont remis le 5 novembre 2025 leur rapport sur l'avenir du commerce de proximité dans les centres-villes et les quartiers prioritaires de la politique de la ville.

1- Etude Elabe, août 2025

2- Etude UFC Que Choisir Petits prix, maxi-risques, octobre 2025



LE PARI DE LA RECONQUÊTE COMMERCIALE DES CENTRES-VILLES

Bernard DELCROS

- Sénateur UC du Cantal
- Vice-président de la commission des Finances
- Président de la délégation sénatoriale aux collectivités territoriales et à la décentralisation



Les commerces de proximité jouent un rôle prépondérant dans la vie des cœurs de villes, et plus largement, dans la vitalité des territoires. Ils participent à l'animation locale, renforcent le lien social et contribuent à l'équilibre du tissu économique. La reconquête du commerce de centre-ville est donc un enjeu politique de premier plan. La dé-commercialisation de ces 50 dernières années s'explique principalement par l'évolution des comportements des consommateurs, accompagnée par les politiques publiques avec le développement de zones commerciales en périphérie des villes. Plus récemment, le commerce en ligne a aussi contribué à fragiliser les centralités historiques.

Cette recomposition spatiale du commerce n'est pas irréversible. Elle appelle une action publique volontariste pour encourager la réinstallation de commerces en centre-ville, soutenir les acteurs locaux qui s'y maintiennent et préserver la diversité de l'offre commerciale de proximité. Selon le baromètre du centre-ville et des commerces, 64 % de la population déclare être attachée à son centre-ville, et même 75 % chez les moins de 35 ans. Les centres-villes disposent donc des atouts nécessaires pour jouer à nouveau un rôle central dans la vie de nos territoires, à condition que les acteurs publics accompagnent leur nécessaire transformation.

Il convient à ce propos de rappeler que plusieurs dispositifs ont été mis en place ces dernières années. Je pense notamment aux

programmes "Action Cœur de Ville", qui accompagne près de 250 villes moyennes, et "Petites Villes de Demain", qui soutient plus de 1 600 bourgs-centres dans leurs projets de revitalisation. La mise en œuvre du nouveau zonage France Ruralités Revitalisation (FRR), depuis juillet 2024, constitue aussi un levier efficace en faveur de l'installation des commerçants dans les petites villes grâce à un dispositif fiscal attractif.

Toutefois, si ces programmes jouent un rôle important et sont bien identifiés localement, il est nécessaire d'aller plus loin. Bâtir la ville de demain nécessite une politique ambitieuse en matière d'urbanisme et d'habitat, capable de repenser nos manières de vivre et de concevoir l'espace pour répondre aux attentes des nouvelles générations, qui aspirent à plus d'ouverture, de nature et de qualité de vie. Il ne s'agit pas de reconstruire le centre-ville d'hier, mais d'inventer de nouveaux lieux de vie, adaptés aux usages contemporains, privilégiant la proximité, la qualité des produits, la durabilité et les circuits courts.

Les commerces de demain devront donc être à la fois des lieux de consommation responsable, de lien social et d'ancrage territorial. C'est dans cette perspective qu'il nous faut penser la revitalisation des centres-villes. Non pas comme un simple enjeu économique,

« Il ne s'agit pas de reconstruire le centre-ville d'hier, mais d'inventer de nouveaux lieux de vie, privilégiant la proximité, la qualité des produits, la durabilité et les circuits courts »

mais comme un véritable projet de société. Partout en France, de nombreuses communes ont déjà engagé cette transformation, souvent avec succès. Mais il faut garder à l'esprit qu'il s'agit d'un processus de long terme. De nouvelles mesures doivent également être mises en œuvre pour rééquilibrer la concurrence avec le commerce en ligne, une problématique qui fera l'objet de discussions lors du PLF pour 2026. La Délégation sénatoriale

aux collectivités territoriales et à la décentralisation, que je préside, a déjà mené plusieurs travaux sur la revitalisation des centres-villes. Je proposerai qu'elle engage un nouveau cycle d'étude et de propositions concrètes afin d'identifier les leviers les plus efficaces pour accélérer cette transformation. En conclusion, je suis convaincu que le pari de la revitalisation des centres-villes peut être gagné mais il doit s'appuyer sur une approche globale et dynamique, alliant politiques publiques ciblées, accompagnement des acteurs locaux et soutien aux dynamiques associatives. ●



UN ENJEU VITAL : RÉARMER NOS CENTRES-VILLES POUR PRÉSERVER LA COHÉSION TERRITORIALE

Rémy POINTEREAU

- Sénateur LR du Cher
- 1er vice-président de la commission de l'Aménagement du territoire et du Développement durable
- 1er vice-président de la délégation sénatoriale aux collectivités territoriales et à la décentralisation



La dévitalisation commerciale n'est pas un sujet secondaire. Elle menace la vie locale, l'emploi, le lien social et la confiance démocratique. Lorsqu'un centre-ville se vide de ses commerces, ce n'est pas seulement une vitrine qui s'éteint : c'est un territoire qui s'affaisse, une identité collective qui se délite. Un centre-ville qui meurt, c'est un territoire qui s'éteint. Face à ce défi, le Sénat s'est très tôt saisi du sujet. Dès 2016, nos travaux ont alerté sur la fracture territoriale entre métropoles attractives et villes moyennes fragilisées. Ces constats ont abouti en 2018 à la proposition de loi « Pacte national pour la revitalisation des centres-villes et centres-bourgs », adoptée par le Sénat le 14 juin 2018 après neuf mois de travail transversal associant tous les groupes politiques.

De cette proposition de loi, de nombreuses mesures structurantes ont été intégrées dans la loi ELAN. Le Sénat a défini précisément les périmètres d'intervention, ouvrant le dispositif à tous les territoires et assurant que les secteurs d'intervention des ORT soient caractérisés par une forte densité commerciale, la présence de monuments remarquables ou un habitat ancien significatif. Ces outils ont permis de renforcer la stratégie des élus en matière d'aménagement commercial et de développement local. Les Opérations de Revitalisation de Territoire (ORT), inspirées du dispositif sénatorial « OSER », constituent le cœur de la politique de revitalisation. Conventionnées entre villes, intercommunalités et État, elles permettent aux élus de mettre en œuvre un projet global intégrant logement, commerce et équipements. Elles offrent des leviers concrets : suspension de projets périphériques menaçant l'équilibre des centres, dispense d'autorisation d'exploitation commerciale pour les projets structurants, renforcement des droits de préemption, accès prioritaire aux aides de l'ANAH,

et obligation d'information préalable avant fermeture de services publics. Lors de notre mission conjointe de contrôle, 60 % des élus ont confirmé que ces outils contribuaient efficacement à la revitalisation, même si seule la moitié d'entre eux maîtrise encore pleinement leur fonctionnement.

La dévitalisation commerciale n'est pas une fatalité : c'est un signal d'alarme qui nous oblige à agir. Cette approche donne aux élus locaux les moyens d'anticiper et de réguler les dynamiques commerciales. Pour répondre aux défis actuels et garantir la pérennité des centres-villes, nous proposons de poursuivre plusieurs mesures concrètes. Il s'agit de créer un fonds dédié à la revitalisation commerciale, complémentaire des fonds existants (DETR et DSIL), d'établir un outil fiscal comparable au dispositif Denormandie pour faciliter la rénovation des commerces, de simplifier drastiquement les dispositifs Action Cœur de Ville et Petites Villes de Demain, en adaptant les offres aux besoins réels des élus, et de notifier pour chaque ville l'enveloppe pluriannuelle

prévisionnelle de l'État et de ses partenaires afin de sécuriser la planification des projets de revitalisation.

Nous souhaitons également essaimer et faire fructifier l'esprit « Petites Villes de Demain » en lançant une démarche « Territoires de demain ». Cette initiative permettra d'accompagner à plus vaste échelle les territoires ruraux volontaires dans la conduite de leurs projets structurants et d'établir, à destination des

élus, un recensement exhaustif de l'ingénierie publique existante sur le territoire, afin de rendre ces outils plus accessibles et opérationnels (Rapport d'information n° 40, 2025-2026, 15 octobre 2025 - Mme Nicole Bonnefoy et M. Louis-Jean de Nicolay).

Le Sénat continue ainsi d'agir pour que nos cœurs de ville restent des lieux de vie, de commerce et de lien social. Redonner vie aux centres-villes, c'est renforcer la cohésion de nos territoires et la confiance des citoyens dans leurs élus et dans la République. ●

« Les Opérations de Revitalisation de Territoire constituent le cœur de la politique de revitalisation »



REVITALISER NOS CENTRES-VILLES : UN ENJEU POUR TOUS LES TERRITOIRES

Stéphane DELAUTRETTE

- Député Socialistes et App. de la Haute-Vienne
- Membre de la commission du Développement durable et de l'Aménagement du territoire
- Président de la délégation aux Collectivités territoriales et à la Décentralisation



Depuis vingt ans, de nombreuses vitrines fermées et rideaux de fer baissés témoignent des difficultés rencontrées par nos centres-villes. La France, longtemps reconnue pour ses places animées, ses librairies et ses cafés, voit peu à peu s'affaiblir l'activité sociale et économique de ses cœurs urbains. Ce phénomène, accéléré par le développement du e-commerce, des zones commerciales périphériques et des changements de consommation liés à la pandémie et à l'inflation, fragilise nos villes et met en péril la qualité de vie des habitants. Entre 2023 et 2024, la fréquentation des

magasins en centre-ville a encore reculé de 1,8 %, plus fortement que dans les périphéries ou les centres commerciaux. La vacance commerciale atteint 10,64 %, tandis que les autorisations d'installation chutent de 67 % en cinq ans. Ces chiffres traduisent une urgence politique et sociale.

Le commerce de proximité n'est pas qu'une activité économique : il est une composante essentielle du lien social des quartiers, le cœur battant de la vie urbaine. La dé-commercialisation nourrit le sentiment d'abandon, renforce l'isolement et alimente les discours populistes sur les fractures territoriales et politiques. La baisse des achats en vêtements, les choix vers le discount ou la seconde main montrent que la consommation ne suffit plus à soutenir les villes. Les habitants se tournent vers des périphéries plus accessibles, équipées de parkings gratuits et de services multiples, délaissant le centre qu'ils jugent cher et difficile d'accès.

« Les collectivités locales doivent avoir les moyens de définir des stratégies adaptées à chaque territoire et de mobiliser le foncier public »



Le programme Centres-Villes Vivants, lancé en 2018 par la métropole du Grand-Paris, a contribué à montrer une autre voie : soutenir le commerce de proximité, revaloriser les espaces publics et recréer des lieux de vie. Mais pour inverser la tendance, il faut une mobilisation collective. L'État doit relancer des dispositifs comme le Fisac et encourager la requalification commerciale ; les collectivités locales doivent avoir les moyens de définir des stratégies adaptées à chaque territoire et de mobiliser le foncier public ; les commerçants doivent être accompagnés pour s'adapter aux nouvelles habitudes de consommation.

La reconquête des centres-villes passe aussi par une redéfinition de leur rôle : ils ne doivent plus être seulement des lieux d'achat, mais des espaces de convivialité, de culture et de services. Cafés, restaurants, librairies, lieux d'animation et de culture doivent redevenir les moteurs du déplacement des habitants, créant un lien social indispensable à la cohésion et au dynamisme urbain. Réinvestir nos centres-villes, c'est réaffirmer une vision d'un certain aménagement du territoire : des territoires vivants, accessibles, solidaires et durables. Je refuse de laisser le commerce et la vie urbaine aux seules logiques financières et au profit des grandes enseignes périphériques. Il est temps de reconstruire le cœur de nos villes, de protéger le commerce local et de restaurer la fierté et la dignité de nos habitants. Nos centres-villes peuvent et doivent redevenir le cœur battant de nos territoires, où économie, lien social et convivialité s'entrelacent pour le bien commun. ●

RECOMMERCIALISER LA FRANCE

Le commerce n'est pas une activité parmi d'autres : il est le cœur battant de nos territoires. Lieux de vie, de rencontre, d'échange, nos commerces sont un pilier de l'emploi local, ils structurent nos centres-villes et nos périphéries. Leur dynamisme est à juste titre perçu comme le reflet de celui des villes qui les abritent, ou inversement.

Or les habitudes de consommation changent à toute vitesse, sous nos yeux. Le développement du e-commerce, la transition écologique, les difficultés de pouvoir d'achat impactent fortement l'activité commerciale dans notre pays.

Autant de mutations de notre économie dont vous, parlementaires, élus locaux et décideurs publics, connaissez les effets sur les territoires et vos administrés.

Au-delà de ces sujets ambitieux, il y a aussi les friches industrielles et commerciales, les rues délaissées par les commerces, l'explosion des offres de biens et de services à bas prix.

La mutation des modèles économiques emporte avec elle nos visions de l'aménagement du territoire et des entreprises du commerce qui ont tant contribué à la vitalité de nos villes et qui représentent plus de 3 millions d'emplois en France.

Face à ces nouvelles réalités, le choix nous appartient. La France a suffisamment pâti de la désindustrialisation de son économie, elle ne peut se décommercialiser. Affaiblir le commerce, c'est fragiliser tout un écosystème territorial.

Face aux commerçants se dressent des plateformes asiatiques comme Shein et Temu qui promeuvent des modes de consommation qui n'ont rien de vertueux, et dont la puissance économique s'appuie sur des pratiques commerciales agressives, une fiscalité contournée et une opacité sociale et environnementale préoccupante.

Ces plateformes prospèrent en ignorant les règles que respectent les acteurs français et européens, détruisant les emplois, désertifiant

certaines rues commerçantes et sapant la compétitivité de nos entreprises.

Face à ce constat, deux options s'offrent à nous : se résigner ou agir. Acteurs du commerce dans les territoires, nous faisons le choix de l'action. En dénonçant une concurrence déloyale qui fausse le marché. En rappelant le rôle vital du commerce dans la cohésion territoriale. En transformant les sites commerciaux, pour qu'ils puissent s'adapter aux nouvelles attentes des Français.

Il ne s'agit pas d'opposer les formes de commerce, ni de rejeter la modernité mais d'exiger que les mêmes règles s'appliquent à tous. D'alerter les consommateurs sur le coût social et écologique des pratiques de ces acteurs. Et de protéger le modèle d'un commerce fondé sur la proximité, le lien humain et l'ancrage local.

La France peut et doit prendre la tête de ce combat. Forte de son histoire, de sa voix qui porte en Europe, elle peut proposer et entraîner. À titre d'exemple, nous soutenons la taxe de 2 € par article sur les colis en provenance de Chine, mesure juste et nécessaire, que nous appelons à généraliser au niveau européen.

Mais la régulation ne suffira pas sans la mobilisation des territoires.

Mesdames, Messieurs les maires, vous êtes les premiers acteurs de la recommercialisation à venir. Sur la dernière mandature, la proportion de commerces vacants dans les centres-villes a certes continué à croître, mais dans de bien moindres proportions que pendant la précédente. Parmi 355 villes françaises étudiées, plus de 38 % sont parvenues à réduire le pourcentage de locaux vacants entre 2019 et 2024.

Pour parvenir à recommercialiser, les solutions sont entre vos mains : fixer le cadre, réhabiliter, développer l'emploi, veiller à l'accessibilité et à la qualité de l'expérience que vivent les habitants et les clients, assurer le confort des uns sans nuire à la praticité pour les autres, animer la ville et la

rendre plus désirable...

Pour cela, il faut de tout : des centres villes attractifs et des centres commerciaux ou retail parks adaptés aux nouveaux besoins. Chaque centre commercial compte en moyenne plus de 400 salariés : permettre la transformation de ce commerce de périphérie est donc également une source d'opportunités pour améliorer la qualité de vie de tous

Ensemble, fédérons nos forces, partageons les bonnes pratiques, inventons de nouveaux modes d'action. Ne cédon's ni au simplisme ni à la tentation punitive, qui décourage ceux qui entreprennent. Faisons le pari du dialogue, de la confiance et de la coopération.

Parce qu'en matière de commerce comme en toute matière, la France a déjà prouvé sa capacité à se réinventer.

Décommercialiser ou recommercialiser ? Le choix nous appartient. ●



© Greg Gonzalez

Marie Cheval
Présidente de la
Fédération des Acteurs
du Commerce dans les
Territoires



RÉENCHANTONS LE COMMERCE DE CENTRE-VILLE

Christophe BOUILLON

- Maire de Barentin
- Président de l'Agence nationale de la Cohésion des territoires
- Président de la Communauté de communes Caux-Austreberthe
- Président de l'Association des petites villes de France
- Conseiller départemental de la Seine-Maritime



Dé-commercialisation. Si le mot n'est pas encore entré officiellement dans le dictionnaire, c'est un phénomène bien réel dans les villes petites et moyennes. De quoi parle-t-on ? Il s'agit de la disparition ou de l'absence de reprise des commerces situés dans les centres-villes de ces communes. Elle est mesurée par un indicateur que les maires surveillent comme le lait sur le feu : le taux de vacance commerciale. Ce taux est d'environ 10 % à l'échelle nationale. Il existe une pluralité de facteurs pour expliquer ce phénomène. Toutefois, on évoque souvent la concurrence des zones commerciales et du e-commerce comme les principales causes de fermetures des commerces de centre-ville. Depuis les années 1970, la création des zones commerciales en périphérie des centres urbains a détourné les flux et organisé une concurrence sur les prix qui désavantage les commerces de centre-ville. Le développement des achats sur internet, plus récent et accentué pendant la crise sanitaire de la Covid, a parachevé cette évolution. A cela s'ajoute également des crises plus spécifiques rencontrées par certains secteurs, comme celui de l'habillement.

Face à ce constat que fait-on ? Les modes de consommation ont évolué de façon très rapide ces dernières années et il serait illusoire de vouloir intervenir pour recréer les tissus économiques de centre-ville qu'on connaissait autrefois. Il faut ainsi embrasser les mutations du commerce et ne pas s'y opposer. Il faut cesser d'opposer commerce de centre-ville et commerce de périphérie. Il faut cesser de penser que le numérique est un ennemi et au contraire accompagner les commerçants dans cette transition. De

façon pragmatique, la commune peut intervenir pour faciliter le flux des clients en développant des zones bleues ou des stationnements minutes, en créant de nouvelles dessertes en transport en commun ou en organisant des animations locales permettant d'attirer de nouveaux publics. Par ailleurs, même si l'offre et la création de commerces reste privée, certains leviers peuvent être activés par la collectivité publique comme la création de périmètres de sauvegarde du commerce ou l'accompagnement des créateurs pour sécuriser économiquement les nouvelles installations.

Il faut également intégrer que les consommateurs qui fréquentent nos centres-villes veulent aujourd'hui vivre une expérience, ils veulent redonner un sens à l'acte de consommation. Dans nos centres-villes, on souhaite y retrouver de la qualité, un service personnalisé ou encore un moment de convivialité. Aller dans un commerce de centre-ville, ce n'est donc pas uniquement consommer, c'est aussi flâner, partager des moments avec ses proches, découvrir une ville, sa culture, son histoire. Notre rôle c'est d'intervenir pour contribuer au réenchantement du commerce de centre-ville. C'est un narratif à construire avec les commerçants mais qui peut trouver sa traduction dans le développement des déplacements doux et sécurisés, et en offrant des espaces urbains agréables et propices à la détente. Dans de nombreux territoires, tous ces aménagements ont pu être réalisés grâce au programme Petites Villes de Demain porté par l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT). Nous avons ici un véritable outil

« Le vieillissement de la population va rebattre les cartes et les centres-villes auront leur carte à jouer dans cette nouvelle recherche de proximité »

pour redynamiser nos centres-villes qui doit être pérennisé. Pour endiguer ce phénomène de dé-commercialisation il faut ainsi agir à la fois sur l'offre et sur la demande mais également en anticipant les évolutions à venir comme la transition démographique. Le vieillissement de la population va rebattre les cartes et les centres-villes auront leur carte à jouer dans cette nouvelle recherche de proximité. ●



LE COMMERCE, AU CŒUR DES CENTRES VILLES, ENTRE RÉSISTANCE ET NÉCESSAIRE ADAPTATION

Sandra MARSAUD

- Députée Ensemble pour la République de la Charente
- Membre de la commission des Affaires économiques
- Membre du conseil national des villes



Pendant longtemps, nos centres-villes ont été les vitrines vivantes de nos territoires : lieux de rencontre, d'échanges et d'identité. Depuis les années 2010, on observe une déprise du commerce de proximité dans de nombreuses villes, ainsi qu'une accentuation de leur départ des communes rurales. Le commerce reste un secteur dynamique, mais il connaît de profondes mutations : essor du e-commerce, nouvelles habitudes de consommation, coût du foncier, transformation urbaine. Ces mutations ont fragilisé l'équilibre centre-périphérie, mais offrent une opportunité : repenser nos cœurs de ville comme des lieux de vie complets, mixtes et durables, où le commerce retrouve sa fonction première — créer du lien social.

Le commerce de proximité, loin d'être en déclin irréversible, doit se transformer et réinventer sa place au cœur des territoires.

Replacer le commerce au cœur de la planification urbaine

Recommercialiser nos centres-villes, c'est d'abord penser l'aménagement autrement. Aucun projet urbain ne devrait être conçu sans mixité d'usages : habitat, services publics, espaces verts,

mobilités et commerces. Les documents d'urbanisme — SCoT, PLUi, ORT — doivent intégrer des stratégies commerciales cohérentes, adaptées aux réalités locales.

Créer des flux de clientèles

Un centre-ville vivant est un centre-ville fréquenté. Il faut ramener les habitants au centre, encourager la diversité des fonctions — logements, bureaux, équipements publics — et améliorer les mobilités. Transports, mobilités douces, stationnement raisonné, espaces verts et publics attractifs sont autant de leviers pour favoriser la fréquentation. Mieux vaut concentrer les commerces sur quelques rues identifiées et animées que de les disperser.

« Nos commerçants ne demandent pas de privilèges, mais des règles équitables : aligner la fiscalité entre commerce physique et en ligne, responsabiliser les géants du numérique »

Renforcer la gouvernance et la coopération locale

Revitaliser les centres-villes, c'est repenser la solidarité territoriale en favorisant la coopération intercommunale et la convergence des politiques d'habitat, de mobilité et de commerce. Les programmes Action Cœur de Ville, Petites Villes de Demain et Territoires d'industrie doivent être mieux articulés et ouverts aux partenariats avec les acteurs privés. Une gouvernance locale forte, associant élus et commerçants, est essentielle pour co-construire des stratégies adaptées à chaque territoire — c'est tout le sens de la proposition de loi que j'ai déposée pour renforcer cette concertation locale avec la création de comités consultatifs sur le commerce dans les communes et les intercommunalités. Enfin, les chefs de projet et managers de centre-ville, qui ont démontré leur efficacité, doivent voir leurs fonctions pérennisées, professionnalisées et durablement financées.

Donner aux élus des leviers d'action

Les élus doivent disposer d'outils efficaces : refonte des procédures d'aménagement commercial, meilleure utilisation de la taxe sur les friches, régulation des loyers commerciaux, soutien à la reconversion des locaux vacants. Foncier et fiscalité peuvent devenir de puissants leviers de revitalisation s'ils sont adaptés aux besoins locaux.

Rééquilibrer la concurrence et accompagner la transition numérique

Nos commerçants ne demandent pas de privilèges, mais des règles équitables : aligner la fiscalité entre commerce physique et en ligne, responsabiliser les géants du numérique. Parallèlement, l'accompagnement à la numérisation doit être amplifié : formations, aides, click and collect. Le commerce de demain sera omnicanal, mais doit rester humain. Recommercialiser nos centres-villes n'est pas une nostalgie, c'est un choix d'avenir. Proximité, lien humain et présence physique comptent toujours. Chaque vitrine rallumée, chaque rue animée, chaque boutique rouverte est une victoire collective, un signe que la vie revient et que la République de proximité continue de battre au cœur de nos territoires. ●



FACE À LA DÉ-COMMERCIALISATION, RÉINVENTONS ENSEMBLE LE CENTRE-VILLE

Alain Di CRESCENZO

► Président de CCI France



Cœur battant de nos villes et de nos villages, le centre-ville et le centre-bourg ont longtemps été le lieu des rencontres, des flâneries, des échanges, du commerce et même de l'émergence de l'industrie. Progressivement, année après année, une partie de nos centres-villes a perdu de sa superbe. Vitrites vides, rideaux baissés, enseignes disparues... Ce recul du commerce interpelle autant qu'il inquiète. Alors, sommes-nous condamnés à vivre le déclin irréversible du centre-ville ? Je ne le crois pas. Car j'ai une conviction, malgré les difficultés, le commerce c'est la vie !

Les causes sont nombreuses et connues. La pression des loyers commerciaux, la standardisation des enseignes, la désertification résidentielle, la baisse du pouvoir d'achat ou encore la concurrence des zones périphériques. Toutes ces évolutions ont fragilisé le tissu

commercial traditionnel. À cela s'ajoutent des évolutions sociétales profondes : le consommateur d'aujourd'hui ne cherche plus seulement à acheter, mais aussi vivre une expérience, retrouver du sens, consommer autrement. D'où l'émergence du e-commerce et du seconde main, le retour du commerce de bouche, qui transforment en profondeur les usages et les modes de consommation.

Alors oui, le risque est bien là. Oui, les commerçants font face à des difficultés majeures. Oui, le contexte économique et politique est difficile. Mais, les commerçants sont des battants et ils le savent : au sein des Chambres de commerce et d'industrie (CCI), nous le croyons, rien n'est perdu si on ne lâche rien. J'en suis convaincu,

« Je suis convaincu que ce n'est pas la fin du centre-ville et du commerce »

cette menace peut être une opportunité pour réinventer nos centres-villes et leur redonner la place qui leur revient dans nos vies et celle de la cité. Car de nombreux territoires se réinventent et revitalisent leur centre-ville. L'État a envoyé un signal fort en lançant il y a quelques années les programmes Action cœur de ville et Petites villes de demain. Les collectivités jouent évidemment un rôle clef au quotidien pour créer les conditions d'une attractivité renouvelée. Du côté des CCI, nous travaillons sans relâche pour accompagner les commerçants face aux grandes transitions qui sont devant eux - notamment numériques et environnementales - nous animons dans beaucoup de villes les Unions de commerçants et nous appuyons les collectivités dans la structuration de leur stratégie de redynamisation commerciale.

En 2025/2026, outre les programmes existants, nous avons lancé et nous lancerons trois nouvelles actions pour dynamiser le commerce de centre-ville/centre-bourg et lutter contre la vacance commerciale : les grands concours nationaux des Trophées du commerce, une expérimentation nationale de formation des managers de centre-ville et le soutien à la mise en place de foncières commerciales. Je le redis, le commerce c'est la vie. Et je suis convaincu que ce n'est pas la fin du centre-ville et du commerce. Mais il nous faut le réinventer ensemble. État, collectivités, consulaires et commerçants. Nous devons construire dans chaque ville une vision partagée du centre-ville de demain, qui ne sera pas le même partout. Alors que nous voyons les fractures sociales se creuser et le repli sur soi s'accroître, le centre-ville est une partie de la solution, comme lieu de partage et d'échange. Dans ce cœur battant de la ville de demain, j'en suis convaincu, le commerce aura toute sa place. Car il est notre bien commun. Ne lâchons rien et réinventons nos centres-villes pour écrire la ville de demain. ●



LA DÉ-COMMERCIALISATION, NOUVEAU DÉFI POUR NOS CENTRES-VILLES

Danielle BRULEBOIS

- Députée Ensemble pour la République du Jura
- Membre de la commission du Développement durable et de l'Aménagement du territoire
- Conseillère départementale du Jura



A l'heure où la France se remet à peine des séquelles de la désindustrialisation, une nouvelle vague silencieuse frappe nos territoires : la dé-commercialisation. Les rideaux de fer se baissent, les vitrines se vident, les enseignes historiques disparaissent, pendant que les géants du e-commerce mondialisé – Amazon, Shein, Temu – captent une part toujours plus grande de la consommation. Ce phénomène dépasse la seule question économique : il met en jeu notre vivre-ensemble et l'avenir même de nos communes. Derrière chaque fermeture de commerce, c'est un visage familier qui s'efface, un lieu de rencontre qui disparaît, une part d'identité qui s'étirole. Car un centre-ville déserté, ce n'est pas seulement moins d'animation : c'est une perte de lien social, un affaiblissement démocratique et une fracture territoriale aggravée entre métropoles et villes moyennes. Cette réalité, les élus locaux la constatent chaque jour. Dans trop de communes, la vacance commerciale dépasse les 10 %, un seuil critique qui annonce le déclin du tissu urbain et résidentiel. Lorsque les commerces ferment, les logements se vident, les services publics reculent, et l'espace public se dégrade. La spirale est connue, mais elle n'est pas inéluctable.

Face à cela, l'action publique doit redoubler d'ambition. Les programmes Action Cœur de Ville et Petites Villes de Demain ont montré leur efficacité : ils ont permis d'accompagner des projets concrets, de rénover des logements, de recréer de la mixité fonctionnelle. Mais il faut aller plus loin. C'est le sens de la proposition de loi que j'ai déposée avec mes collègues de la majorité, visant à renforcer la régulation des implantations commerciales comme les boulangeries industrielles. Les Maires doivent avoir plus de pouvoir pour réguler l'installation de ces groupes industriels. Mesure que j'ai également portée par voie d'amendement lors de l'examen du Projet de loi simplification. Trop longtemps, nous avons laissé se multiplier les zones périphériques au détriment des centres historiques. Le laxisme des commissions départementales d'aménagement

commercial a conduit à une saturation de mètres carrés de surface de vente alors même que les cœurs de ville se vidaient. Il est temps de rééquilibrer, de donner aux maires les moyens d'agir, y compris dans les communes engagées dans une opération de revitalisation territoriale.

Mais réguler ne suffira pas. Il nous faut réinventer le commerce de proximité : encourager les circuits courts, soutenir la transition numérique des artisans et commerçants, favoriser les loyers modérés dans les rez-de-chaussée vacants, repenser la mobilité et le stationnement pour rendre les centres accessibles et attractifs. La dé-commercialisation est un signal d'alarme, pas une fatalité. Elle nous invite à imaginer un nouveau pacte territorial fondé sur

« Les Maires doivent avoir plus de pouvoir pour réguler l'installation de groupes industriels »

l'équité fiscale entre commerce physique et plateformes numériques, sur la coopération entre élus, acteurs économiques, banques, foncières, transporteurs et énergéticiens. Le commerce de proximité, ce n'est pas seulement une activité marchande : c'est un service public de la vie quotidienne, un espace de confiance et de convivialité, un pilier de la démocratie locale. Redonner vie à nos centres-villes, c'est redonner confiance aux citoyens. C'est croire que l'avenir de nos territoires ne se joue pas dans les entrepôts anonymes des géants du web, mais dans les rues commerçantes où bat le cœur de la République. ●



LA DÉ-COMMERCIALISATION DES CENTRES-VILLES, MIROIR D'UNE TRANSFORMATION URBAINE ET SOCIALE

Marianne PETIT

► Chercheuse-enseignante en urbanisme à l'ESPI



Les vitrines vides qui se multiplient dans les centres-villes ne sont pas seulement le signe d'une crise du commerce. Elles constituent le symptôme visible d'un processus plus profond : celui d'une dévitalisation urbaine qui révèle la transformation de nos manières de consommer, d'habiter et, plus largement, de faire société. La dé-commercialisation n'est pas une simple question économique : elle engage le rapport intime entre l'espace urbain et ceux qui le vivent. La vacance est un révélateur de la fragilité d'un modèle urbain fondé sur la croissance continue de la consommation et l'extension spatiale des fonctions marchandes. Le commerce, constitutif de l'identité urbaine, agit comme un baromètre territorial : lorsqu'il se retire, c'est tout un équilibre social et spatial qui vacille.

Cette dévitalisation s'inscrit dans un cercle vicieux : la fermeture des commerces réduit la fréquentation, affaiblit la centralité, détériore l'image du lieu, puis entraîne de nouvelles fermetures. Elle traduit une perte d'attractivité, mais surtout une mutation structurelle. Les transformations numériques, le télétravail et la recomposition des temporalités urbaines ont profondément modifié les pratiques marchandes. Répondre à ce phénomène uniquement par la réhabilitation du bâti ou l'implantation de nouvelles enseignes revient à ignorer la question centrale de l'habiter. Habiter, ce n'est pas seulement occuper un logement : c'est vivre un territoire, y construire des attaches et des sociabilités, faire corps avec ses lieux et ses rythmes. La vitalité commerciale participe de cette expérience : la boutique ouverte, la lumière sur la place, le café du coin contribuent à la continuité du quotidien urbain. Lorsque ces signaux s'éteignent, c'est une part du lien social et de l'identité du lieu qui s'efface.

De nombreuses politiques publiques cherchent à inverser cette tendance, souvent à travers des dispositifs nationaux ou des appels à projets. Pourtant, les réponses standardisées produisent souvent des villes génériques, lissées et sans ancrage. La revitalisation ne peut être que contextuelle, fondée sur l'histoire, les usages et les représentations propres à chaque territoire. Une rue

commerçante d'une ville industrielle, d'un bourg rural ou d'un quartier métropolitain ne raconte pas la même histoire, n'accueille pas les mêmes pratiques, ne suscite pas les mêmes attentes. Il faut donc dépasser une lecture purement économique pour aborder la dé-commercialisation comme un phénomène urbain total, à la fois spatial, social et culturel. Henri Lefebvre évoquait dès 1968 le droit à la ville : non pas celui de s'y loger, mais d'en être acteur. Cette idée, issue de la « révolution urbaine », garde aujourd'hui toute sa pertinence. Elle rappelle que la ville n'est pas seulement un cadre de vie, mais un espace politique, un bien commun qui se fabrique collectivement. Repenser la ville à l'aune du droit à la ville, c'est

« Répondre à ce phénomène uniquement par la réhabilitation du bâti ou l'implantation de nouvelles enseignes revient à ignorer la question centrale de l'habiter »

reconnaître la légitimité des habitants à participer à la définition de leurs centralités, à réinventer leurs pratiques marchandes et à redonner du sens à la proximité.

La dé-commercialisation interroge ainsi le modèle de développement urbain que nous souhaitons : des territoires standardisés, régis par des logiques de flux, ou des espaces différenciés, à taille humaine, où le commerce retrouve son rôle de lien social. L'enjeu n'est pas de « sauver » les commerces pour eux-mêmes, mais de reconstruire la ville comme lieu de vie partagée, où la diversité des usages et des pratiques refonde l'attractivité. La vacance commerciale, loin d'être un simple indicateur de crise, nous rappelle que la ville ne se réduit pas à ses murs ni à ses vitrines : elle est faite d'habitudes, de présences et de récits. Comprendre la dé-commercialisation, c'est saisir ce moment de bascule où nos villes cessent d'être des lieux de consommation pour redevenir des espaces de relation, de participation et de sens. ●



« Installe ton commerce en Métropole » : un levier pour revitaliser les centres-villes



Lorenzo Zezza, Président, et Anne-Marie Cissé, Directrice générale de Carni. ©Anne-Marie Cissé

Face à la vacance commerciale et au besoin de dynamiser l'offre locale, la CCI Paris Île-de-France et la Métropole du Grand Paris ont lancé le dispositif « Installe ton commerce en Métropole ». Un programme innovant visant à accompagner les collectivités dans l'implantation de commerces de proximité pérennes et la redynamisation des centres-villes, tout en soutenant les commerçants porteurs de projet dans la création de leur activité.

Un dispositif gagnant-gagnant

Le dispositif, qui repose sur une collaboration étroite entre les collectivités, les futurs commerçants et la CCI Paris IDF, s'articule autour de cinq étapes clés : définition des besoins de la collectivité, valorisation des locaux vacants, sélection des porteurs de projet, appui à la décision via un comité dédié, et accompagnement post-installation. Un parcours complet ayant pour

objectif d'assurer une implantation cohérente, durable et adaptée aux spécificités locales.

Concrètement, la CCI Paris IDF aide chaque ville partenaire à clarifier ses besoins, à rechercher des porteurs de projets adaptés, à sélectionner le bon candidat, puis à accompagner l'installation et le développement du commerce retenu sur la durée. De leur côté, les commerçants bénéficient de multiples avantages : une implantation dans une zone de chalandise cohérente, l'accès facilité à un local ainsi qu'un accompagnement juridique et commercial, et mise en réseau avec des experts. Autant d'éléments qui sécurisent le lancement et la croissance de leur entreprise.

Un exemple concret : la Boucherie Carni à Noisy-le-Sec

Pour illustrer le dispositif, la Boucherie Carni (commerce de proximité à

Noisy-le-Sec) est le premier commerçant installé dans le cadre d'« Installe ton commerce en Métropole ». Repéré et proposé par la ville Noisy-le-Sec, le projet d'Anne-Marie Cissé et de Lorenzo Zezza, a pu profiter d'un accompagnement renforcé portant principalement sur l'ajustement de son business plan, afin de renforcer la recherche de financement avant l'ouverture, financement obtenu avec l'appui de l'EPT Est-Ensemble et du réseau Initiative.

Grâce à ce soutien ciblé, la Boucherie Carni a pu ouvrir ses portes en septembre 2025 avec un projet solide. Désormais, elle bénéficie d'un suivi post-installation personnalisé : les conseillers de la CCI Paris IDF continuent d'accompagner le commerce pour suivre l'évolution de son activité et soutenir son développement sur le long terme. Cet exemple concret illustre la réussite du dispositif et son impact positif, à la fois pour la ville (un local vacant occupé par un commerce viable) et pour l'entrepreneur (une création d'entreprise sécurisée et accompagnée vers la réussite).

Comme le souligne Dominique Restino, président de la CCI PARIS IDF : « le commerce c'est la vie ! » : « Installe ton commerce en Métropole », en offrant accompagnement sur mesure aux collectivités, bailleurs sociaux et aux entrepreneurs contribue à revitaliser durablement les centres-villes au bénéfice de tous les acteurs impliqués.

Les premiers résultats sont prometteurs – avec plus d'une vingtaine de communes déjà engagées mettant à disposition une quarantaine de locaux vacants.



CCI PARIS ÎLE-DE-FRANCE

LA DÉ-COMMERCIALISATION VA-T-ELLE VIDER NOS CENTRES-VILLES ?

Antoine SAINTOYANT

- Directeur général adjoint du groupe Caisse des dépôts
- Directeur de la Banque des territoires



L'armature commerciale de nos centres-villes connaît actuellement une mutation rapide, qui conduit à la fermeture de nombreux magasins, en particulier dans le secteur de l'habillement. Ce phénomène incontestable provoque une recrudescence de la vacance commerciale visible dans les centres-villes et plus encore dans les galeries commerciales. Le shopping « du week-end » est désormais concurrencé par d'autres façons de consommer et les artères commerçantes des centres-villes subissent cette évolution de plein fouet.

Cette mutation va-t-elle pour autant vider nos centres-villes ?

D'une part, il ne faut pas oublier que la caractéristique du commerce est d'accompagner les flux et que, depuis 75 ans, nous observons déjà un vaste mouvement de périphérisation des commerces. L'avènement de l'automobile a marqué le début de la diminution du nombre de commerces en France, constant depuis 1930. Depuis plus de dix ans, les parcours marchands des centres-villes se sont rétractés tandis que les zones commerciales de périphérie, plus

proches des zones d'habitation, se développent avec une offre d'enseignes spécialisées qui a su séduire les consommateurs. Simultanément, notre surface commerciale n'a cessé de croître, de façon beaucoup plus rapide que la consommation. Le nombre d'emplois du secteur du commerce croît également. Il en résulte une « sur-offre » commerciale de plusieurs millions de mètres carrés, qui explique pour une grande part l'augmentation de la vacance commerciale et qui doit être aussi reconsidérée à l'aune de nos objectifs de sobriété foncière.

D'autre part, il ne faut pas mésestimer l'impact de la transformation des façons de consommer. Le consommateur vieillit et sa consommation s'oriente de plus en plus vers les services. L'acte d'achat évolue, les courses alimentaires se réalisent dans une plus grande proximité, celle de « la ville du quart d'heure », tandis que les achats plaisirs s'effectuent en boutique ou en ligne le dimanche, le soir... sur des temps choisis plutôt que subis. La facilité des achats en ligne et l'infinité du choix disponible contribuent à l'essor du e-commerce de seconde main et de produits neufs à travers les plateformes extra-européennes (Amazon, Shein, Temu...) dont la concurrence est souvent déloyale pour le commerce physique. La

« Le commerce de proximité n'est pas en train de mourir, il est en train d'évoluer vers moins d'achat de biens et davantage d'achats de services. »

conjugaison de ces deux phénomènes doit conduire à une transformation en profondeur de la façon de penser le commerce dans les centres-villes. Le commerce de proximité n'est pas en train de mourir, il est en train d'évoluer vers moins d'achats de biens et davantage d'achats de services. Les municipalités, ont commencé à accompagner cette évolution. Pour y parvenir, elles doivent faire le deuil d'un « âge d'or » fantasmé du commerce de proximité et prendre la pleine mesure du renouvellement des attentes des consommateurs.



Pour continuer à faire de nos centres-villes des lieux de vie, nous devons accompagner leur transformation avec un maintien des commerces alimentaires et plus de services dans les secteurs de la restauration, de la santé, de la beauté et des loisirs. Des centres-villes plus accessibles, pour répondre aux aspirations de leurs habitants, qu'ils habitent à proximité ou qu'ils s'y rendent pour y profiter de temps de loisirs ou de tourisme. Dans la continuité du rapport de la mission qui nous a été confiée avec Dominique Schelcher et Frédérique Macarez et dont nous remettrons prochainement les conclusions, la Banque des Territoires renouvellera son engagement en faveur de la transformation de la fonction commerciale des centres-villes et des Quartiers prioritaires de la politique de la Ville ; elle se tiendra aux côtés des collectivités et des élus qui le souhaitent en poursuivant le développement des foncières de redynamisation et en confirmant son soutien aux managers de commerce. ●

L'ÉTAT AU SECOURS DES CENTRES-VILLES DÉSERTS

Eric ETIENNE

► Directeur général délégué "Territoires et ruralités" de l'ANCT en charge du programme Action Cœur de Ville



Depuis de nombreux mois, des signaux, d'abord faibles puis plus conséquents, alertent les pouvoirs publics sur la perte d'activités commerciales dans les petites et moyennes villes, voire dans certains grands centres commerciaux. On pourrait, à bien y regarder, trouver de nombreuses causes exogènes, mais, à n'en pas douter, ce sont avant tout les habitudes de consommation de nos concitoyens qui changent. L'État, par l'entremise de son opérateur, l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), et bien d'autres partenaires, cherchent puis mettent en place des solutions qui contribuent à contrecarrer ce mouvement de fond de « dé-commercialisation » dans les centres-villes.

En premier lieu, dans le cadre du plan France ruralités, l'aide portée par l'Agence au dernier commerce rural dans les communes de moins de 3 500 habitants permet tout à la fois de recréer une activité commerciale dans les centres-bourgs et d'éviter des trajets

en voiture vers le centre commercial en périphérie plus ou moins proche. Ce sont plus de 500 projets aidés qui sont à ce jour recensés dans les petites communes rurales. Cela concerne la création de commerces multi-services ou la création de lignes de fabrication complémentaires dans une boulangerie qui peut également devenir pâtisserie ou salon de thé. Les partenariats de l'État avec des structures associatives, visant à recréer de la sociabilité locale via l'implantation de « bistrots », sont également nombreux et fructueux.

« L'expérimentation "Mon centre-ville 2030" a été menée pour anticiper les évolutions en cours : e-commerce, inflation, vieillissement de la population, changements de comportement des consommateurs »

Dans les villes de taille plus conséquente, les opérations de revitalisation territoriale (ORT) permettent aux pouvoirs publics (préfet et maire) d'agir concrètement pour adapter les immeubles de centre-ville aux exigences des commerces en pieds d'immeubles et d'habitations en R+1, voire R+2. De même, ce zonage de centre-ville permet également d'éviter une concurrence frontale entre les grands équipements commerciaux et le commerce de proximité de centre-ville. Par ailleurs, une expérimentation de l'ANCT, « Mon

centre-ville 2030 » du programme Action cœur de ville a été menée dans cinq collectivités, pour anticiper les évolutions en cours : e-commerce, inflation, vieillissement de la population, changements de comportement des consommateurs.

Enfin, au-delà de la question commerciale, la revitalisation des centres-villes doit s'inscrire aujourd'hui dans une vision beaucoup plus large, intégrant logements, mobilité, climat et qualité de vie. Dès lors, les opérations de transformation et de requalification des espaces urbains du centre-ville propices à créer un cadre de vie agréable portées par les maires et soutenues par l'État conduisent à des réimplantations de nouveaux commerces dans les cœurs de ville et les petites villes-bourgs centre et villages. Les solutions sont multiples, tout comme les acteurs concernés : élus, commerçants, consommateurs, pouvoirs publics... Mais si la tâche est ardue, elle n'en reste pas moins possible. Ne dit-on pas « le pessimisme est d'humeur, l'optimisme est de volonté ». Donc, restons ensemble optimiste, le commerce si nécessaire à l'animation et à la qualité de vie en ville ne doit pas disparaître car nos centres-villes s'en trouveraient irrémédiablement dégradés. ●



20^e
édition

Les États de la France

***ATTRACTIVITÉ ET COMPÉTITIVITÉ :
LES CARTES REBATTUES***

Jeudi 4 décembre au CESE, Palais d'Iéna

**Le rendez-vous incontournable pour évoquer
les enjeux d'une attractivité bousculée
et d'une économie française et européenne
en profonde transformation**

- 14 séquences
- 35 CEO et dirigeants d'entreprises étrangères en France
- Les principaux acteurs économiques et institutionnels :
Élysée, ministère de l'Industrie, Assemblée nationale,
Régions, Medef
- La présentation d'une étude inédite sur 20 ans d'impact
des groupes étrangers en France

inscrivez-vous et découvrez le programme sur

etats-de-la-france.fr

LA SANTÉ MENTALE, GRANDE CAUSE NATIONALE DE 2025 : OÙ EN EST-ON ?



L'état de la santé mentale en France est préoccupant. Treize millions de personnes (soit une personne sur cinq) présentent un trouble psychiatrique. Selon un sondage de l'Ifop en 2024, 53 % des Français disent avoir été en souffrance psychique au cours des douze derniers mois. L'Hexagone est le plus gros consommateur de psychotropes du monde : plus d'un quart de ses habitants consomme des antidépresseurs, somnifères, anxiolytiques ou autres médicaments psychotropes. La pandémie a accéléré la détérioration de la santé mentale française. En effet, le Covid a fait croître d'environ 25 % le nombre de troubles anxieux et dépressifs, avec une forte croissance des prescriptions de psychotropes.

Ce constat a poussé Michel Barnier, alors Premier ministre, à déclaré la santé mentale Grande Cause nationale de 2025. La campagne s'articule autour de quatre objectifs : la déstigmatisation des troubles psychiques et mentaux, le développement de la prévention et du repérage précoce, l'amélioration de l'accès aux soins et l'accompagnement des personnes concernées dans leur vie quotidienne. Quel regard sur l'annonce politique, dix mois plus tard ?

Les efforts consacrés à déstigmatiser les troubles psychiques semblent payer. Le docteur Florian Porta-Bonete, psychiatre chef de service à l'hôpital Charles-Perrens de Bordeaux, reconnaît ainsi dans les pages de Sud-Ouest : « *La Grande Cause nationale a permis de placer la focale sur le bien-être psychique et les troubles psychiatriques. Les associations se sont véritablement mobilisées, de même que la presse, comme en témoigne la journée spéciale organisée sur France Inter le mercredi 24 septembre dernier. Tout cela a ouvert sur la déstigmatisation.* ». Mais l'écart entre les intentions affichées et le réel reste considérable selon Sébastien Saint-Pasteur. Le député socialiste de la Gironde est rapporteur de la commission d'enquête parlementaire sur les défaillances des politiques publiques dans la prise en charge de la santé mentale et du handicap. Avant le rapport de la commission attendu pour la fin de l'année, il s'est rendu sur le terrain où il constate : « *Le compte n'y est pas. Les prises en charge sont très complexes, la résultante d'un manque de moyens mais aussi d'un manque de pilotage des politiques.* »

Urgences débordées, disparités régionales dans l'offre de soin, défaut de prévention, crédits non reconductibles alloués par les agences régionales de santé : les défis à relever restent conséquents. Dans ce dossier, les parlementaires experts du sujet se penchent sur cet enjeu de santé primordial et esquissent des pistes pour inverser la tendance.

Adèle Hospital

LA SANTÉ MENTALE GRANDE CAUSE NATIONALE DE 2025 : IL FAUT AGIR MAINTENANT

Nicole DUBRÉ-CHIRAT

- Députée Ensemble pour la République de Maine-et-Loire
- Membre de la commission des Affaires sociales
- Vice-présidente de la délégation aux Droits des enfants
- Vice-présidente du groupe d'études Santé mentale
- Présidente de la commission d'enquête sur les défaillances des politiques publiques de prise en charge de la santé mentale et du handicap et les coûts de ces défaillances pour la société



L'état de la santé mentale en France se dégrade lentement avec une aggravation notable depuis la crise sanitaire. Le pessimisme existant et latent, les inquiétudes liées au contexte géopolitique, l'environnement, la difficulté à se projeter dans l'avenir et les incertitudes nationales contribuent à cette dégradation qui va du trouble anxio-dépressif à la dépression sévère voire à la révélation de maladies psychiatriques plus lourdes. Michel Barnier a déclaré la santé mentale comme grande cause nationale en 2025, ce qui a permis de mettre le focus sur le sujet, de faire des campagnes d'information sur les médias contribuant à plus de déstigmatisation et au fait d'en parler. De nombreux rapports et missions dont celle que j'ai menée avec Sandrine Rousseau ont confirmé le diagnostic et fait de nombreuses propositions en matière de prévention, d'hospitalisation et de formation. Le ministre de la Santé Yannick Neuder a présenté avec le délégué ministériel à la santé mentale Franck Bellivier sa feuille de route pour 2025 et Elisabeth Borne à l'Éducation nationale a mis en exergue des mesures pour les établissements scolaires.

Désormais, le temps est aux actions rapides de repérage, de

dépistage, d'orientation vers le bon professionnel de santé en milieu scolaire et universitaire avec des infirmiers et des étudiants formés aux premiers secours en santé mentale. D'autres mesures sont réalisables :

- L'aide au diagnostic et au traitement pour les médecins généralistes avec une ligne téléphonique directe vers un psychiatre ;
- Le déploiement des consultations des psychologues, avec Mon soutien psy pour les troubles anxieux légers et modérés ;
- Le renforcement des centres médico-psychologiques, des centres médico-psycho-pédagogiques et des équipes mobiles en regroupant les professionnels et en élargissant les horaires ;
- L'ouverture de lits de courte durée en pédopsychiatrie ;
- L'organisation d'un parcours gradué en réponse aux besoins des patients et des possibilités des soignants ;
- La complémentarité des réponses public / privé / libéral pour assurer les prises en charge de façon adaptée et soulager la charge des gardes de certains médecins spécialistes.

« Le temps est aux actions rapides de repérage, de dépistage, d'orientation vers le bon professionnel de santé en milieu scolaire »

Toutes ces mesures nécessitent une mise en œuvre rapide pour éviter l'aggravation de l'état de santé des personnes conduisant à des thérapies plus lourdes, plus longues et plus coûteuses. Elles peuvent se faire pour partie et dans un premier temps en regroupant les moyens existants, en limitant la dispersion des finances dans les multiples appels à projets ou les moyens humains dans des dispositifs variés, en évitant des organisations en silo qui ne communiquent pas et pénalisent les malades. Ces actions sont urgentes pour répondre à une situation très préoccupante de la santé des Français et organiser un processus de soins adapté à la situation. Le défi peut être relevé si nous œuvrons dès maintenant en 2025 pour répondre à cette grande cause nationale. ●



SANTÉ MENTALE ET PRÉVENTION : NOUS DEVONS FAIRE MIEUX

Sébastien SAINT-PASTEUR

- Député Socialistes et App. de la Gironde
- Membre de la commission de la Défense nationale et des Forces armées
- Conseiller départemental de la Gironde
- Rapporteur de la commission d'enquête sur les défaillances des politiques publiques de prise en charge de la santé mentale et du handicap et les coûts de ces défaillances pour la société



Il n'existe ni mot ni chiffre pour décrire l'instant où un père, une mère, retrouve sa fille, son fils, à l'hôpital après une tentative de suicide. L'intensité n'est pas la même lorsque d'autres familles racontent des délais interminables pour une place en établissement ou un rendez-vous d'orthophonie, mais les difficultés, elles, sont bien là : concrètes, palpables, dévastatrices au quotidien. Les souffrances sont immenses, les effets durables, et la dynamique est alarmante. Ces situations demeurent trop souvent taboues. On se confie peu sur ses problèmes familiaux ; on parle encore moins des troubles psychiques de nos aînés. Le mot même de « santé mentale » traduit la recherche d'un vocabulaire plus acceptable que « psychiatrie ». Les champs sont distincts, mais les problématiques convergent : isolement, décrochage scolaire, épuisement des aidants, difficultés d'accès aux soins, ruptures de parcours. La Grande cause nationale a eu le mérite de briser un peu le silence. Son écueil, toutefois, serait de rejoindre la longue liste des

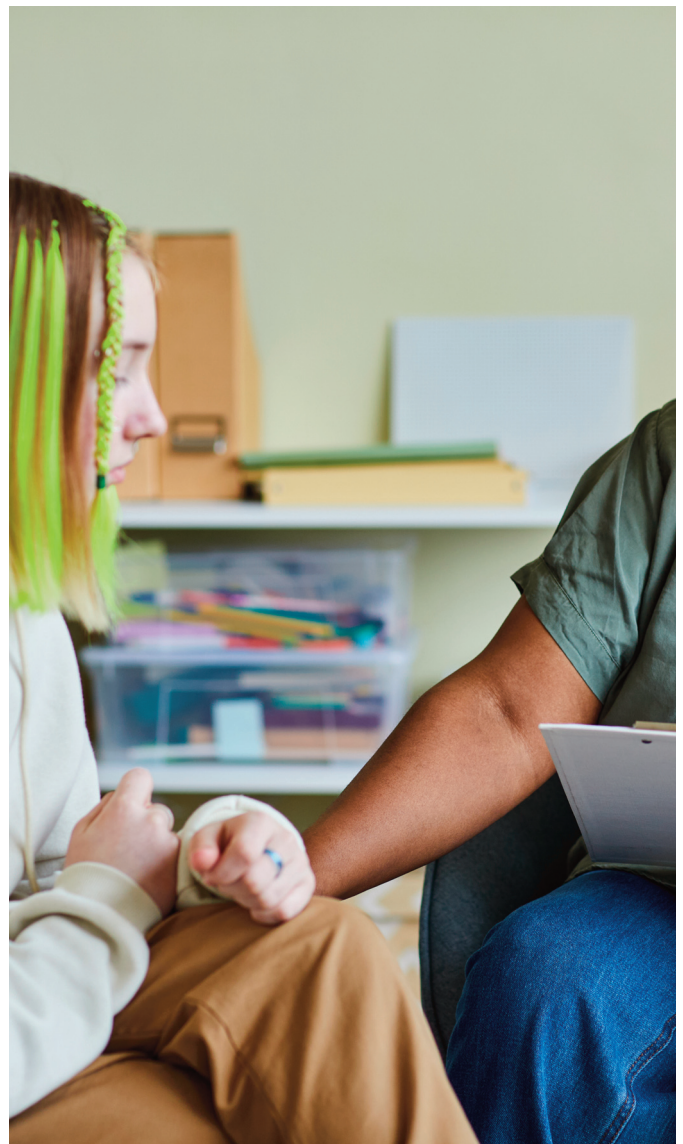
« Il est socialement, humainement et économiquement plus coûteux de ne rien faire »

promesses non tenues et des rendez-vous manqués. « Grande causerie nationale », « Cause toujours » : ces sobriquets fleurissent quand l'action tarde. Les acteurs de terrain attendent moins des slogans que des solutions concrètes : du temps pour recevoir, des professionnels présents, une coordination simple, des outils accessibles.

Que faire alors, dans un contexte politique fragmenté et sous tension budgétaire ? D'abord rappeler qu'il est socialement, humainement et économiquement plus coûteux de ne rien faire. C'est le sens de la commission d'enquête que nous avons lancée : établir, preuves à l'appui, que la prévention et la prise en charge précoce et adaptée bénéficient aux personnes comme à la Nation. On le constate avec l'emploi accompagné, le logement inclusif, les équipes mobiles et les lignes d'écoute : moins de ruptures, moins d'hospitalisations évitables, plus de continuité. Tenir la promesse républicaine de 2005 sur le handicap, en faisant de la santé mentale une vraie priorité, doit être central : les moyens doivent suivre. Mais, sur bien des sujets, on peut faire mieux à moyens constants — et beaucoup mieux avec un peu plus. Quand on sait que le coût du suicide se chiffre en France en milliards d'euros, l'intérêt de programmes comme Vigilans, qui évitent une récurrence sur deux,

saute aux yeux. De même, la prévention en milieu scolaire et universitaire, l'ouverture élargie des CMP, la pair-aidance encadrée et des parcours « zéro rupture » entre sanitaire, médico-social et emploi produisent des effets tangibles.

Cette action exige de la rigueur et des choix. Mieux mesurer les délais d'accès, la continuité des soins, la qualité de vie et l'insertion. Partager des indicateurs lisibles. Évaluer honnêtement ce qui fonctionne et assumer les arbitrages. Faire confiance au terrain : donner des marges aux équipes de proximité, simplifier la paperasse qui freine l'action. L'objectif est simple : soigner plus tôt, mieux, et sans discontinuité. Enfin, n'éludons pas les nouveaux canaux de prévention. Le 3114, Questions Psy, les tchats jeunes et les plateformes d'écoute doivent s'articuler avec le présentiel. Les services numériques — Lyynk, MindDay, Mentalo — doivent être appréciés à l'aune de leur usage et de leur impact, avec des garde-fous clairs : sécurité, protection des données, éthique, traçabilité, complémentarité avec les professionnels. Le numérique ne se substitue pas ; il relie, accélère, oriente. Avec humilité et respect, face à des situations aussi diverses que complexes, j'ai la conviction que nous pouvons — et devons — faire mieux en santé mentale. C'est une question de dignité, d'efficacité et de lucidité : prévenir plus tôt, accompagner mieux, évaluer sérieusement, financer ce qui marche. En un mot, modestement tenter de faire mieux. ●



GRANDE CAUSE NATIONALE 2025, L'ESPOIR DÉÇU

Jean-Carles GRELIER

- Député Les Démocrates de la Sarthe
- Membre de la commission des Affaires sociales
- Coprésident du groupe d'études Santé mentale
- Conseiller départemental de la Sarthe



En choisissant de faire de la santé mentale la Grande Cause nationale 2025, Le Premier ministre Michel Barnier avait, en octobre 2024, pris une décision politiquement très forte. D'une part, le Chef du Gouvernement reconnaissait publiquement que la santé mentale des Français était très préoccupante, et d'autre part il positionnait cet engagement au niveau gouvernemental le plus élevé, celui du Premier ministre. Il était temps, et même plus que temps d'agir pour en finir avec ce qui s'apparente aujourd'hui à un scandale sanitaire à bas bruit. Dans sa Déclaration de Politique Générale, le 14 janvier 2025, François Bayrou confirmera cette décision.

Même si l'année 2025 n'est pas totalement terminée, force est de constater que le bilan est mauvais. Michel Barnier avait défini quatre axes prioritaires : la déstigmatisation, le développement de la prévention et du repérage précoce, l'amélioration de l'accès aux soins partout sur le territoire français et l'accompagnement des personnes concernées dans toutes les dimensions de leur vie quotidienne. Il avait également rappelé l'importance de s'appuyer sur la feuille de route psychiatrie et santé mentale 2018-2026 et demandé à chaque ministère de proposer des actions qui devaient s'inscrire dans la stratégie globale coordonnée par la ministre de la Santé.

Si, mais cela reste à prouver, la communication peut avoir contribué à la déstigmatisation, les résultats sur les trois autres axes sont inexistantes. Les chiffres sont sans appel. On estime à près de 20 millions le nombre de Français ayant un vrai tourment en lien avec la santé mentale. Les troubles psychiatriques sont devenus la première cause d'arrêt maladie de longue durée et la première dépense pour la Caisse nationale d'assurance maladie. 23 % des Français et même 34 % des moins de 35 ans ont été concernés dans les 12 derniers mois par un problème de santé mentale, 13 % des jeunes filles de 14 à 24 ans ont fait une tentative de suicide en 2021, et en 2023 3,22 % des 6-11 ans et 5,49 % des 12-17 ans étaient sous psychotropes. Malheureusement pour notre pays, il ne s'agit là que d'exemples. Et malheureusement aussi, c'était totalement prévisible.

Pour avoir une action significative sur la santé mentale et donc sur la santé globale des Français, il faut une vraie politique publique de santé. Or, une politique publique, c'est une vision, une incarnation et une évaluation. Et c'est précisément tout ce qui, depuis des années, manque à la soi-disant politique nationale de santé mentale. Et c'est aussi le respect des deux dimensions sans lesquelles toute action pour la santé mentale doit s'inscrire : la pluriannualité et l'interministérialité. La pluriannualité car le temps

« Une politique publique, c'est une vision, une incarnation et une évaluation : c'est tout ce qui manque à la soi-disant politique nationale de santé mentale »

de la psychiatrie, celui qui sépare les premiers symptômes et la guérison qui est possible, est un temps long. C'est aussi le temps minimum nécessaire pour investir sur l'offre, sur la formation des soignants, sur la recherche et l'innovation. Et ce temps long est absolument incompatible avec l'annualité budgétaire, pourtant l'alpha et l'oméga de nos soi-disant politiques de santé.

L'interministérialité car les facteurs qui influent sur la santé mentale sont pluriels : la famille, l'école, le travail, l'environnement, l'activité physique... Pour être efficace, une politique publique de santé mentale ne doit être contrainte ni par l'annualité budgétaire ni pas le périmètre ministériel de la santé. C'est parce que ces conditions n'ont, à ce jour, jamais été remplies que, comme la santé en général, la santé mentale des Français est au plus mal. Et, si nous continuons, nous allons vers des centaines de milliers de Français à qui leur état mental ne permettra ni de se former, ni de travailler, ni de se construire une vie personnelle. Il est urgent de passer de la parole aux actes. Si à la fin de cette année, la Grande cause nationale 2025 a servi à cela, alors elle n'aura pas été totalement inutile. ●



GRANDE CAUSE NATIONALE : LE FOSSÉ ENTRE LES INTENTIONS ET LA RÉALITÉ

Daniel CHASSEING

- Sénateur Les Indépendants-République et territoires de la Corrèze
- Vice-président de la commission des Affaires sociales
- Membre du Haut conseil pour l'avenir de l'assurance maladie



Les centres médico-psychologiques (CMP), qui sont la pierre angulaire de la prise en charge ambulatoire en psychiatrie, sont saturés. Les délais pour obtenir un rendez-vous médical peuvent atteindre plusieurs mois. En 2017, 1,6 million de personnes ont été prises en charge, soit trois fois plus qu'en 1989. Les établissements psychiatriques atteignent les 100 % d'occupation et avec une hausse de 21 % des passages aux urgences entre 2021 et 2023. Un tiers des postes de psychiatres sont vacants. Malgré la charge, les personnels rencontrés se montrent très investis et motivés. Le développement des infirmiers en pratique avancée en psychiatrie et santé mentale (IPA PSM) est souhaité par les psychiatres, mais ils sont encore peu nombreux avec un effectif de 586 professionnels. Ils peuvent recevoir et renouveler les traitements des patients stabilisés en

La France est le plus grand consommateur de psychotropes au monde : plus d'un quart des habitants en consomment avec une demande en constante augmentation. Au nom de la commission des affaires sociales du Sénat, Céline Brulin, Jean Sol et moi-même avons réalisé une mission de trois mois sur la santé mentale. Nous avons auditionné de nombreux acteurs (psychiatres, psychologues, associations, médecins scolaires, infirmiers) et avons visité deux hôpitaux psychiatriques dans les Pyrénées-Orientales et en Seine-Maritime.

Nous avons constaté une dégradation globale de la santé mentale, notamment chez les jeunes. Cette situation a été aggravée par la crise du Covid-19 avec 30 % des troubles anxio-dépressifs chez les 11-24 ans. La demande de consultations auprès des infirmiers et des médecins scolaires a doublé, alors que seuls 57 % des postes de médecins scolaires sont pourvus et seuls 20 % des enfants bénéficient de la visite obligatoire à 6 ans. La possibilité de consultation en pédopsychiatrie et en psychiatrie s'est éloignée ; un quart des départements ne dispose pas de pédopsychiatre. Les délais de consultation s'allongent. Parallèlement, le nombre d'enfants suivis en pédopsychiatrie a augmenté de 60 % et les hospitalisations ont doublé. Les causes de cette détresse ou les troubles du comportement alimentaire sont multiples : harcèlement, rupture scolaire, violences sexuelles, incertitude face à l'avenir, contexte économique, addiction. Ces troubles modérés ou sévères touchent 31 % des filles contre 21 % des garçons. La santé mentale des personnes âgées est également préoccupante.

« La santé mentale doit bénéficier de financements pluriannuels et de moyens à la hauteur des besoins »

CMP et apporter un soutien : en milieu scolaire, auprès de l'Aide sociale à l'enfance afin d'aider à gérer les violences et dans les MSP en coopération. Leur déploiement, freiné par le financement, serait une avancée importante pour améliorer l'accès aux soins.

Il est nécessaire de : renforcer la formation avec des stages des étudiants et infirmières en psychiatrie ; augmenter les places d'internes pour former plus de psychiatres et de pédopsychiatres ; défendre le CMP ; plus d'infirmiers et d'IPA PSM ; soutenir les maisons des adolescents ; développer le repérage précoce ; consolider le dispositif Mon soutien Psy ; appuyer les associations ; développer les équipes mobiles (enfants, adolescents, violences sexuelles, gériatrie, prévention) et des lits de pédopsychiatrie par département. Des avancées d'accès aux soins existent, mais l'écart entre les intentions et la réalité reste important. Nous souhaitons que 2025, déclarée « Grande cause nationale » par Michel Barnier, marque un tournant : la santé mentale doit bénéficier de financements pluriannuels et de moyens à la hauteur des besoins, pour que les préconisations soient enfin mises en œuvre et que la prise en charge devienne réellement effective. « Pas de grande cause sans grands moyens ». ●



SANTÉ MENTALE : PAS DE GRANDE CAUSE SANS GRANDS MOYENS !

Céline BRULIN

- Secrétaire du Sénat
- Sénatrice CRCE-Kanaky de la Seine-Maritime
- Membre de la commission des Affaires sociales
- Membre du conseil d'administration de l'Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé



La santé mentale est aujourd'hui l'un de nos défis les plus urgents. Cette crise traverse toutes les générations, mais frappe de plein fouet les plus jeunes. Les chiffres sont sans appel : près de 30 % des 11-24 ans présentent des troubles anxio-dépressifs, et un quart des lycéens déclarent avoir eu des idées suicidaires au cours de l'année écoulée. Ces signaux d'alerte ne sont pas isolés et démontrent une crise profonde, nourrie par un contexte anxiogène : urgence écologique, guerre, précarité, isolement, réseaux sociaux...

Face à cela, les réponses manquent cruellement. Les parcours de soins sont décousus, les délais d'attente s'allongent, et les familles s'épuisent. L'accès à un psychiatre ou un pédopsychiatre relève souvent du parcours du combattant, et les centres médico-psychologiques saturés ne peuvent répondre à la demande. Dans certains territoires, les délais d'attente atteignent plusieurs mois pour un premier rendez-vous. En France, le nombre de psychiatres baisse, les postes non pourvus se multiplient, et les services hospitaliers

« Les solutions existent et passent notamment par la revalorisation des métiers de la psychiatrie dont l'attractivité s'effondre, et par la formation des médecins généralistes »

ferment des lits faute de personnel. Quant aux médecins généralistes souvent premiers témoins des souffrances psychiques, beaucoup se disent démunis face à ces situations, faute d'avoir été formés pour repérer et orienter correctement leurs patients. Cela contribue notamment à l'errance médicale, à la perte de temps et parfois à ce que l'on appelle « la perte de chance. »

À cette difficulté d'accès s'ajoute le manque de moyens pour la prévention qui doit se faire dès le plus jeune âge, dès l'école. Pourtant la santé scolaire, qui devrait jouer un rôle central, est elle-même en crise. Près de 60 % des postes de médecins scolaires sont vacants. Dans certaines académies, un médecin doit suivre plus de 10 000 élèves. Les manques sont partout : manque de psychiatres, de pédopsychiatres, de psychologues, d'infirmiers spécialisés, de structures d'accueil et de réinsertion. Mais aussi manque de liens entre les acteurs du soin, du social et de l'éducation. Trop souvent les patients passent d'un service à un autre sans suivi, sans accompagnement, or la santé mentale suppose un accompagnement global, pour un retour vers la vie sociale, scolaire ou professionnelle.

C'est pour cela qu'il est indispensable de renforcer les équipes mobiles, de développer des structures de proximité, pluridisciplinaires, ancrées dans les territoires, et de redonner aux centres médico-psychologiques (CMP) les moyens d'assurer

pleinement leur rôle de « porte d'entrée » dans le parcours de soins, en favorisant le travail en réseau avec le médecin généraliste, les établissements médico-sociaux et les établissements scolaires. C'est ce constat que j'ai porté dans le rapport intitulé « Santé mentale : pas de grande cause sans grands moyens », adopté au Sénat. Le gouvernement a érigé la santé mentale en grande cause nationale pour 2025, mais une grande cause ne peut pas se faire sans moyens en conséquence. Cela exige une ligne cohérente, des moyens humains et financiers à la hauteur, un engagement durable de l'État aux côtés des collectivités territoriales, des professionnels et des familles.

Les solutions existent et passent notamment par la revalorisation des métiers de la psychiatrie dont l'attractivité s'effondre, et par la formation des médecins généralistes qui doivent redevenir des repères capables d'accompagner les patients dès les premiers signes. Cela doit aussi passer par un renforcement de la prévention dès l'école, par le soutien aux équipes de santé mentale de proximité, par la consolidation du maillage territorial des CMP, et par un accompagnement continu après les soins. La santé mentale ne peut plus être le parent pauvre de notre système de santé. ●



CONTREBANDE : L'AUTRE GUERRE ÉCONOMIQUE



Derrière les promesses d'une économie ouverte et numérique se cache un autre monde : celui des trafics. Tabac, médicaments, alcool, jeux, contrefaçons... la contrebande prospère dans les failles de nos souverainetés. Elle fragilise la santé publique, affaiblit les filières légales, creuse les pertes fiscales. Et, plus profondément, elle érode la confiance : celle des citoyens dans l'État, celle des entreprises dans la règle.

Dans un environnement saturé de normes mais poreux dans leur application, la France et l'Europe voient se multiplier les plateformes et flux illégaux. Ce dossier du Trombinoscope veut en décrypter les ressorts, pour nourrir le débat public et consolider notre souveraineté économique, sanitaire et sociale.

De la contrefaçon de médicaments au blanchiment dans les jeux en ligne, des trafics de tabac aux flux illicites de streaming, il explore toutes les dimensions d'un phénomène aux ramifications multiples.

Son ambition est double :

- Pédagogique, en offrant aux décideurs publics un outil clair et documenté,
- Stratégique, en donnant aux filières légales les moyens d'agir comme partenaires de la souveraineté.

Mais la contrebande n'est pas qu'une question de marché noir : c'est aussi une crise de citoyenneté. En banalisant la fraude et le contournement des règles, elle mine le sens même de l'appartenance commune. Elle alimente des économies souterraines, nourrit la délinquance de proximité comme les réseaux transnationaux, et fragilise les territoires les plus vulnérables.

Lutter contre la contrebande, c'est donc aussi restaurer la légitimité de la loi, redonner sens à la contribution collective et préserver la cohésion nationale.

À la fois support d'influence et levier d'action collective, ce dossier se veut un espace de dialogue entre politiques, experts et acteurs économiques. En documentant les risques tout en valorisant les solutions, il dépasse l'alerte pour devenir un instrument d'action au service de la souveraineté, de la sécurité et de l'intérêt général.

Alexandre Farro

LA CONTREFAÇON : DÉLINQUANCE À BAS BRUIT, MENACÉ À HAUT RISQUE

Nathalie GOULET

- Sénatrice UC de l'Orne
- Membre de la commission des Finances du Sénat
- Membre de l'Observatoire de la sécurité des cartes de paiement



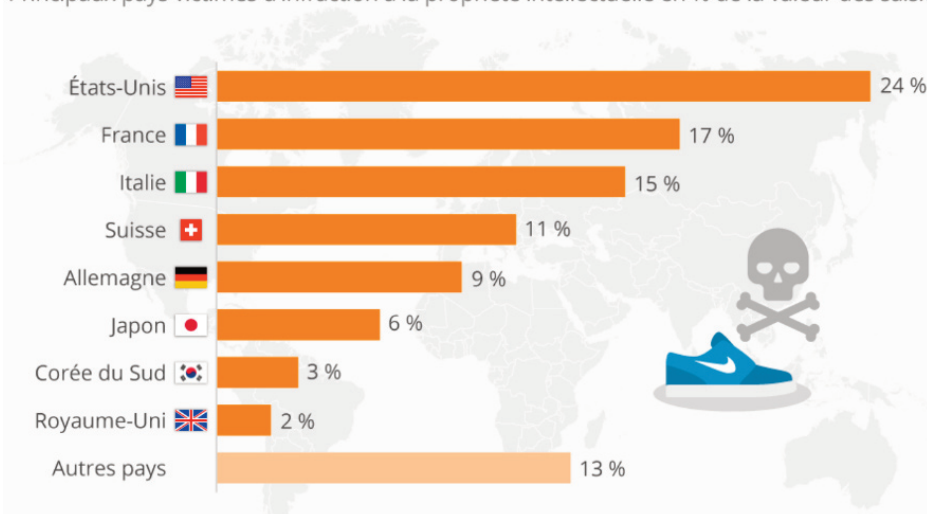
I. UNE CRIMINALITÉ SILENCIEUSE AUX EFFETS SYSTÉMIQUES

La contrefaçon est une criminalité à bas bruit. Elle ne déclenche ni cellule interministérielle, ni plan d'urgence, ni mobilisation médiatique. Pourtant, elle infiltre tous les secteurs, mine notre économie, met en péril notre sécurité sanitaire, affaiblit notre souveraineté industrielle, et alimente les réseaux criminels les plus structurés et le financement du terrorisme¹ (*L'Argent de la terreur, Cherche Midi 2025*).

Le marché mondial de la contrefaçon représente 2,5 % du commerce international. En France, il coûte chaque année entre 7 et 9 milliards d'euros aux entreprises et à l'État, détruit 38 000 emplois, prive les finances publiques d'environ 16 milliards d'euros de recettes fiscales, et frappe durement des secteurs stratégiques comme le luxe, avec un manque à gagner de 3,5 milliards d'euros. Aucun domaine n'est épargné : pièces détachées, jouets, médicaments, logiciels, produits alimentaires, œuvres culturelles.

La France, 2ème pays le plus touché par la contrefaçon

Principaux pays victimes d'infraction à la propriété intellectuelle en % de la valeur des saisies



Source OCDE/ site statista

Mais au-delà du préjudice économique, c'est la santé publique qui est directement menacée. Les lunettes contrefaites ne filtrent pas

les UV mais brûlent la rétine. Les jouets contrefaits contiennent des substances toxiques, ingérées par nos enfants. Les médicaments falsifiés sont inefficaces, voire dangereux. C'est donc une criminalité qui fait des victimes. On rappelle que les frères Kouachi ont financé leur attentat avec de fausses chaussures Nike.

La contrefaçon n'est pas le fait de petits délinquants isolés. Elle est orchestrée par des réseaux criminels transnationaux opportunistes et pluridisciplinaires, qui exploitent les failles de la mondialisation, les zones grises du commerce numérique, et les lacunes de la coopération judiciaire. Elle irrigue les circuits du blanchiment, finance les mafias, les trafics de stupéfiants, et le terrorisme. Elle « rapporte » davantage que le narcotrafic, tout en bénéficiant d'un niveau de tolérance sociale préoccupant et d'un niveau de poursuite judiciaire minime.

Ce n'est pas un délit folklorique. C'est un crime économique, un crime sanitaire, un crime démocratique.

II. RESPONSABILISER, SANCTIONNER, ACCULTURER : FAIRE DE LA CONTREFAÇON UNE PRIORITÉ POLITIQUE

La lutte contre la contrefaçon ne doit plus se limiter à des opérations ponctuelles ou des condamnations symboliques. Elle exige une stratégie globale, articulée autour de trois piliers : la fermeté pénale, la responsabilisation des acteurs, et l'acculturation citoyenne.

Renforcer la réponse pénale et institutionnelle

La contrefaçon est aujourd'hui un levier structurant de la criminalité économique. Elle s'insère dans des réseaux transnationaux qui maîtrisent les flux numériques, logistiques et financiers, et exploitent les failles de la mondialisation comme celles de nos dispositifs judiciaires. Le rapport sénatorial *Ces dizaines de milliards qui gangrènent la société* (juin 2025) l'a établi sans détour : ces organisations, capables de blanchir jusqu'à 58 milliards d'euros par an, sont devenues trop rentables pour être négligées, trop agiles pour être contenues par des outils dispersés.

Face à cette sophistication, notre arsenal juridique reste trop faible, trop lent, trop dispersé. Il faut une réponse pénale, institutionnelle et médiatique à la hauteur du risque.

Il faut :

- **Spécialiser les juridictions** dans le traitement des délits économiques, de propriété intellectuelle et de blanchiment, comme le recommande la commission d'enquête sénatoriale.

- **Renforcer les moyens d'enquête**, notamment douaniers, cybercriminels et financiers, en créant des unités mixtes capables d'agir sur les flux numériques, logistiques et bancaires.

- **Durcir les peines**, en proportion du préjudice économique, sanitaire et institutionnel, pour que le risque devienne dissuasif et que le crime ne paie plus.
- **Sanctionner la détention**, pas seulement la production ou la vente. Une amende forfaitaire pour les acheteurs de produits contrefaits que je défends dans le projet de loi de lutte contre les fraudes sociales et fiscales très prochainement examinée². Car il faut le dire clairement : *It takes two to tango*. Sans demande, il n'y a pas d'offre.
- **Organiser des opérations** coup de poing, visibles, coordonnées, et ciblées sur les points de diffusion : plateformes numériques, marchés physiques, zones logistiques. Ces actions doivent être planifiées, interservices, et relayées politiquement.
- **Assumer une stratégie médiatique**, pour rendre la lutte contre la contrefaçon lisible, dissuasive, et politiquement prioritaire. Chaque saisie, chaque condamnation, chaque fermeture de canal doit être rendue publique, documentée, et relayée. La visibilité est une condition de l'efficacité.

Ce n'est qu'en augmentant le risque, en diminuant les bénéfices, et en rendant la norme économiquement efficace, comme le propose le Sénat, que nous pourrions affaiblir des organisations devenues trop rentables pour être négligées.

Face à cette criminalité silencieuse mais systémique, notre réponse ne peut plus être fragmentaire ni passive. Il faut passer du constat à la stratégie, de la tolérance à la fermeté, de l'ignorance à l'acculturation.

Le consommateur : entre complicité active et ignorance entretenue

La contrefaçon ne prospère pas sans acheteurs. Et pourtant, le consommateur reste le grand absent des politiques publiques. Il est rarement ciblé, jamais sanctionné, et trop peu informé. Il faut rompre avec cette impunité sociale.

Oui, il y a des achats coupables. Des consommateurs qui, par goût

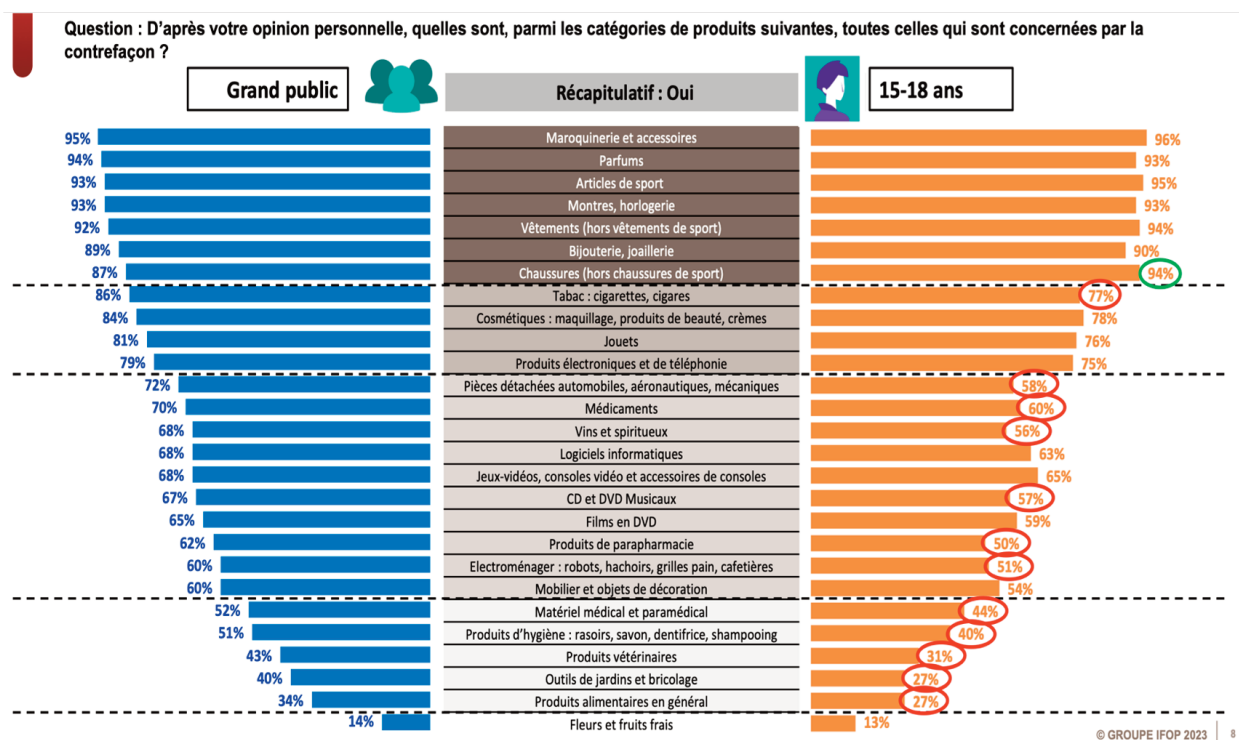
du faux ou par souci d'économie, choisissent sciemment des produits contrefaits. Ce comportement alimente directement les circuits criminels, met en danger la santé publique, détruit des emplois, et sape la loyauté des échanges. Il doit être reconnu comme tel, et sanctionné en conséquence. C'est tout le sens de l'amende forfaitaire que je propose pour la détention de produits contrefaits.

Mais il y a aussi une méconnaissance massive. Le visuel issu du rapport UNIFAB : *Les Français et les dangers de la contrefaçon* (septembre 2023) en témoigne : une part significative de la population, notamment les 15-18 ans, ignore que des produits du quotidien ; jouets, cosmétiques, produits alimentaires, médicaments, peuvent être contrefaits. Cette ignorance est aggravée par les usages numériques : achats en ligne, marketplaces opaques, influence commerciale non régulée.

Ce déficit de perception est un angle mort stratégique. Il appelle une réponse pédagogique forte. La lutte contre la contrefaçon doit être intégrée dans les programmes scolaires dès le collège, afin de sensibiliser les plus jeunes aux risques sanitaires, économiques et démocratiques. Les enseignants, les éducateurs et les médiateurs numériques doivent être formés à ces enjeux pour relayer une culture de vigilance et de responsabilité. Les pratiques des influenceurs et des plateformes doivent être encadrées, avec des obligations claires de transparence et de vérification. Enfin, des campagnes ciblées doivent être déployées, fondées sur des cas concrets et éloquentes : lunettes qui brûlent la rétine, jouets toxiques qui rendent malade les enfants, médicaments falsifiés qui tuent.

Il faut mobiliser l'État, les entreprises, les citoyens, pour qu'ils comprennent qu'acheter une chemise contrefaite ou un sac de marque financera des réseaux de trafic de migrants, de la criminalité organisée et contribuera à gangréner notre pays. ●

1. <https://www.amazon.fr/LArgent-du-terrorisme-Nathalie-Goulet/dp/2749182344>
2. <https://www.senat.fr/dossier-legislatif/pjl25-024.html>
3. <https://www.unifab.com/wp-content/uploads/2025/07/119817-Presentation-graphique-et-synthese.pdf>



Source : UNIFAB³

UNE VÉRITABLE INDUSTRIALISATION DE LA CONTREFAÇON SUR LES RÉSEAUX

Didier DOUILLY

► Chief Business Officer
chez WebDrone



La contrefaçon a progressivement migré des marchés physiques et des sites web vers l'écosystème des réseaux sociaux. Cette mutation a profondément transformé les modes de promotion, de vente et d'achat des produits illicites, posant de nouveaux défis aux autorités, aux marques et aux consommateurs.

Des débuts artisanaux à une industrialisation du phénomène

À la fin des années 2000, les premiers forums spécialisés et groupes Facebook fermés ont fait leur apparition. La contrefaçon y restait encore artisanale : les vendeurs publiaient des albums photos de sacs, montres ou vêtements dans des groupes secrets, et concluaient les ventes par message privé. Les paiements, souvent effectués par virement bancaire ou mandat-cash, rendaient les acheteurs vulnérables. La visibilité restait limitée et les modérateurs pouvaient encore déréférencer facilement les annonces.

À partir de 2015, le phénomène s'est professionnalisé : c'est la période charnière de l'industrialisation de la contrefaçon sur les réseaux sociaux. L'émergence d'Instagram et de la marketplace Facebook a profondément changé la donne. Les vendeurs adoptent alors les codes du marketing d'influence : visuels de haute qualité, stories attractives, faux avis positifs et commentaires valorisant les produits.

Un écosystème intégré se met en place : Instagram sert de vitrine, un lien dans la bio redirige vers un site e-commerce, souvent

« La contrefaçon a progressivement migré des marchés physiques et des sites web vers l'écosystème des réseaux sociaux. »

hébergé à l'étranger, au design professionnel et au paiement sécurisé, inspirant confiance aux acheteurs.

La diversification des canaux et l'adaptation des stratégies

Pour contourner la modération, les transactions finales sont de plus en plus déportées vers des applications de messagerie chiffrée comme WhatsApp : le contact est pris sur Instagram, la vente se

conclut ailleurs. Cette facilité d'accès, couplée au sentiment de « bonne affaire », banalise l'achat et atténue la perception de l'illégalité.

Depuis le début des années 2020, les contrefacteurs n'ont cessé d'adapter leurs stratégies à l'arrivée de nouvelles plateformes comme Telegram, Snapchat ou TikTok.

Sur TikTok, les vidéos courtes et virales utilisent des hashtags détournés (#dupe, #réplique, #find) pour toucher un public jeune, souvent inconscient des risques. L'algorithme de recommandation favorise la diffusion organique de ces contenus.

Sur Telegram, des canaux et groupes fermés, chiffrés de bout en bout, sont devenus de véritables « supermarchés » de la contrefaçon, avec des catalogues détaillés, un service client et des communautés très actives.

Aujourd'hui, tout type de produit s'y trouve, avec une explosion des « répliques qualitatives » rendant la distinction avec les originaux presque impossible pour un œil non averti.



Des schémas similaires dans le luxe et le trafic de tabac

Cette évolution se retrouve aussi bien dans la vente d'articles de luxe contrefaits que dans le trafic illicite de cigarettes. Dans les deux cas, les vendeurs exploitent les opportunités offertes par les réseaux sociaux.

Dans le secteur du luxe, l'agilité des contrefacteurs est remarquable : ils migrent vers les nouveaux réseaux à mesure qu'ils apparaissent. Snapchat et Telegram sont aujourd'hui leurs terrains privilégiés, offrant anonymat relatif, rapidité d'exécution et accès à un public jeune. Plusieurs comptes sont créés

simultanément, permettant de relancer l'activité dès qu'un compte est supprimé.

Le mode opératoire reste simple : publication d'annonces codées, contact en message privé, transaction déportée et livraison par des intermédiaires isolés. Ce cloisonnement réduit les risques lors d'interventions policières.

Dans le trafic de cigarettes, Facebook reste la plateforme la plus investie. De nombreux groupes publics ou privés, parfois composés de plus de 10 000 membres, abritent des offres illégales. Sur la marketplace, la géolocalisation des vendeurs facilite encore les transactions de proximité : on estime à près de 3 500 le nombre de vendeurs actifs.

Cette évolution traduit l'emprise croissante des organisations criminelles sur le trafic, la France constituant un marché particulièrement attractif en raison de la forte fiscalité sur le tabac et du faible risque encouru.

Les réseaux comme Snapchat ou Telegram permettent désormais aux trafiquants de diversifier leurs produits : il est ainsi très facile de se procurer des puffs de marques variées, pourtant interdites à la vente en France. La dernière étude recense plus de 3 150 vendeurs sur les différents réseaux sociaux. ●

LUTTER LOCALEMENT CONTRE LE TRAFIC DE TABAC

Interview réalisée par Adèle Hospital

Vincent ZAPPIA

► Responsable senior de la communication et des affaires publiques chez BAT



De nombreux produits soumis à interdiction ou à forte régulation nourrissent un marché noir particulièrement actif. Dans quelle mesure ces politiques peuvent-elles involontairement encourager des circuits illégaux bien structurés, voire transnationaux ?

Ce type d'interdiction, et notamment celle à venir sur les sachets de nicotine, produit souvent l'effet inverse de celui qui est recherché. Lorsque le ministère de la Santé prétend vouloir protéger les mineurs en interdisant ce type de produit, il provoque un déplacement d'un marché légal vers un marché organisé par les réseaux criminels. Ces réseaux comblent un vide avec des produits dangereux, qui ne respectent aucune réglementation et non taxés. Le consommateur ne va pas arrêter d'acheter ce produit, il va aller le chercher sur Internet ou dans la rue. On voit une explosion du marché noir, enivré par toutes les plateformes numériques, les messageries cryptées, les points de distribution informels dans les rues et ce sans aucun contrôle total ni de l'administration ni des forces de l'ordre. Avoir des cadres réglementaires stricts, précis, avec des sanctions fortes contre les contrevenants, est plus efficace qu'une interdiction toute seule.



La contrebande de produits prohibés ou fortement encadrés devient souvent un facteur aggravant de l'insécurité dans les territoires. Quels sont les signaux d'alerte que vous observez sur le terrain, notamment dans les grandes agglomérations ?

Ce n'est pas qu'un phénomène de petite délinquance, c'est un phénomène de réseau criminel. On fait face à de vraies entreprises criminelles qui prospèrent, qui se structurent, qui cartographient le territoire avec des points de deal. Il y a, malheureusement, dans les grandes agglomérations, une banalisation de l'accès à ces produits-là. Mais la contrebande est présente partout en France. C'est là le drame aujourd'hui. Avant, on avait des grands points de contrebande, notamment au niveau des frontières, aujourd'hui, le phénomène s'est totalement amplifié parce que structuré. Même dans certaines ruralités, vous avez de la contrebande de tabac. Facebook est le premier buraliste de France. On dénombre plus de 30 000 points de vente sur les réseaux sociaux qui vendent les cigarettes au paquet, à la cartouche, voire au carton. C'est un phénomène mondial aux tentacules locales. La contrebande particulièrement celle du tabac, est maintenant contrôlée par les grandes organisations criminelles à travers le monde et génère des profits immenses.

« Les maires doivent reprendre le pouvoir et le contrôle sur la contrebande car elle détériore le tissu local »

Les collectivités locales, en première ligne face aux conséquences de la contrebande, manquent souvent de moyens humains, juridiques ou financiers pour agir efficacement. Quelles pistes d'action, partenariats ou évolutions réglementaires vous semblent prioritaires pour restaurer une forme de souveraineté territoriale face à l'économie souterraine ?

Aujourd'hui, justement, les collectivités manquent de partenaires. Je milite pour un renforcement des coopérations locales et nationales. Il faut institutionnaliser des partenariats entre collectivités, forces de l'ordre, droits, services fiscaux et justice. Cela passe par exemple par des cellules territoriales de lutte contre les économies souterraines, qui ont de vrais moyens d'investigation, qui permettent d'avoir de la coordination et du suivi. Ensuite, il est évident qu'il faut faire des évolutions réglementaires ciblées, c'est-à-dire qu'on doit doter les collectivités de prérogatives élargies en matière de contrôle des flux commerciaux sur leur territoire, de sanctions administratives, d'accès à certaines données fiscales ou douanières que les polices municipales pourraient avoir intérêt à consulter pour axer leur travail sur ces points-là. Enfin, il faut améliorer les moyens technologiques à disposition des communes, comme les scanners. Nous appelons à une reconnaissance pleine et entière, à l'échelon national, des territoires dans cette lutte contre l'économie informelle. Nous devons améliorer le pouvoir des collectivités, leur donner plus de prérogatives pénales d'investigation pour qu'elles puissent agir, en complément du travail des douanes et de celui du ministère de la Justice. Le trafic détériore le tissu local, apporte l'insécurité dans les territoires. Les maires, aujourd'hui, ont l'opportunité de reprendre le pouvoir et le contrôle sur ce phénomène-là. Ils doivent demander plus de pouvoir à l'administration nationale pour qu'eux-mêmes puissent être les premiers de cordée dans la lutte contre la contrebande. ●

LE TROMBINOSCOPE

L'information professionnelle du monde politique, économique et des territoires



Pour savoir QUI EST QUI
et QUI FAIT QUOI
en France

18 000 personnes citées
Fonctions
Attributions
Biographies
Photos et coordonnées

Je commande Le Trombinoscope 2026 (à paraître au printemps 2026) :

REV25

- ☐ le lot Tome I « Parlement, Gouvernement & Institutions » + Tome II « Régions, Départements & Communes » au prix de 690 €HT soit 727,95 €TTC
- ☐ le lot + la Revue du Trombinoscope (11 n° par an) au prix de 890 €HT soit 938,95 €TTC
- ☐ le lot + la Revue du Trombinoscope (11 n° par an) + un accès illimité pendant un an à la base France du site trombinoscope.com au prix de 1750 €HT soit 1970,95 €TTC

TVA 5,5 % (tomes et revue), 20 % (site). Frais de port offert.

☐ M. ☐ Mme

NOM / Prénom :

Entreprise ou Organisme :

Adresse :

Code Postal :

Ville :

Pays

Tél. :

Fax :

E-mail :

Je joins mon règlement à l'ordre de TROMBIMEDIA :

☐ Chèque ☐ Mandat

☐ Paiement en ligne sécurisé sur www.trombinoscope.com

☐ Bon de commande administratif et procédure habituelle pour les organismes et collectivités

Date et Signature

BON DE COMMANDE

BULLETIN À RETOURNER AU TROMBINOSCOPE

Service abonnements - CS 70001 - 59361 Avesnes-sur-Helpe cedex - trombinoscope@propublic.fr

www.trombinoscope.com

LA DOUANE FRANÇAISE ET LA LUTTE CONTRE LA CONTREBANDE – UNE ADAPTATION CONSTANTE FACE À DES MENACES ÉVOLUTIVES

Corinne CLÉOSTRATE

► Sous-directrice des Affaires juridiques et de la Lutte contre la fraude



En 2024, la Douane française a renforcé son rôle essentiel dans la lutte contre la contrebande, définie comme toute circulation ou transaction de marchandises en violation des règles fiscales, commerciales ou sanitaires. Face à des organisations criminelles de plus en plus agiles, son action s'est articulée autour de deux axes majeurs : une répression renforcée contre des trafics diversifiés (stupéfiants, tabacs, contrefaçons, espèces protégées, déchets illégaux, armes, biens culturels et flux financiers illicites) et une modernisation constante de ses moyens, via de nouvelles technologies et une coopération européenne et internationale accrue. Cette stratégie globale vise à entraver les organisations criminelles en les privant de leurs ressources et revenus financiers, à préserver les recettes publiques et à protéger à la fois les citoyens et l'économie légale.

Des résultats historiques dans la lutte contre les trafics

L'année 2024 a été marquée par d'importantes saisies. Près de 21 tonnes de cocaïne ont été interceptées sur le territoire national, représentant le plus haut résultat depuis dix ans. Dans le domaine des stupéfiants drogues de synthèse, les saisies d'ecstasy ont bondi de 263 %, avec 5,81 tonnes saisies. Par ailleurs, plus de 10 tonnes de précurseurs chimiques, qui peuvent servir à la production de ces drogues, ont été saisies sur l'année 2024.

La contrebande de tabac reste également un enjeu majeur. En 2024, 488,73 tonnes de tabac illicite ont été saisies, et 18 407 infractions ont été relevées. Les trafics d'alcool demeurent eux aussi sous haute surveillance, la Douane ayant multiplié les opérations de contrôle pour lutter contre les détournements de boissons fortement taxées et la fraude à l'étiquetage.



La contrefaçon : un fléau en expansion

Le commerce de produits contrefaisants représente une menace croissante pour l'économie, la santé et la sécurité des consommateurs. En 2024, la Douane a retiré du marché 21,47 millions d'articles contrefaisants, un record absolu et une hausse de 5 % par rapport à 2023. Parfums, jouets, pièces automobiles, vêtements... aucun secteur n'est épargné. Le développement d'ateliers d'assemblage et de confection au sein de l'Union européenne, y compris en France, impose de renforcer la vigilance et la coopération avec les titulaires de droits et les partenaires institutionnels.

Les biens culturels : protéger le patrimoine commun

La Douane joue également un rôle déterminant dans la protection du patrimoine culturel. En 2024, ses services ont procédé à 60 constatations portant sur des biens culturels, dont plusieurs saisies de nombreuses pièces de monnaie anciennes.

Cette mission, qui vise à préserver les patrimoines national, européen et international, s'inscrit, par ailleurs, plus largement dans la stratégie de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

La fraude financière et le blanchiment : priver le crime de ses ressources et bénéfices

Pour que le crime ne paie pas, la Douane s'attaque résolument aux flux financiers illicites avec une nouvelle stratégie financière déployée en 2024. En 2024, près de 600 millions d'euros d'avoirs criminels (soit 596,56 M€) ont été saisis ou identifiés, soit une augmentation de 265 % par rapport à 2023. La création de l'Office national anti-fraude (ONAF) en mai 2024 a renforcé les capacités d'enquête et de coopération judiciaire, notamment avec Europol. La lutte contre le blanchiment est désormais au cœur de la stratégie douanière, avec un observatoire national dédié et des pouvoirs adaptés à la traque de l'utilisation illégale de cryptoactifs.

Ces actions s'accompagnent d'une hausse des droits et taxes redressés, témoignant du rôle fiscal central de la Douane : en 2024, plus de 40,8 milliards d'euros ont été perçus pour le compte de l'État et de l'Union européenne.

Une administration moderne et connectée

Pour faire face à l'évolution des modes opératoires utilisés par les réseaux criminels, la Douane innove et se dote d'outils performants. Le déploiement de scanners, de drones, de caméras endoscopes ou encore de 23 cellules cyber en région permet de détecter toujours plus efficacement les marchandises illicites, y compris dans le fret express et postal, qui représente un vecteur privilégié pour les trafics. En ce sens, les infrastructures portuaires ont fait l'objet d'une attention particulière par la mise en place d'un plan dédié de sécurisation et de lutte contre la criminalité organisée.

Ces dispositifs de contrôle renforcés s'étendent également à la lutte contre les trafics environnementaux et les espèces protégées visées par la convention CITES. En 2024, la Douane a participé à l'opération "Thunder", la plus grande action internationale jamais menée contre les trafics d'espèces sauvages et de bois protégés. ●

ALINÉA 47 DE LA CONSTITUTION : CLÉ ET MÉCANISME DU PROJET DE LOI DE FINANCES

En ce moment même, le Parlement est en train d'étudier le budget de la France à travers le projet de loi de finances pour 2026 (PLF) et le projet de loi de financement de la sécurité sociale pour 2026 (PLFSS)¹. Mécanisme du parlementaire rationnalisé, l'article 47, contenant 5 alinéas, prévoit plusieurs outils destinés à permettre à la France d'avoir un budget en temps utile.

Depuis l'année dernière, ces textes sont examinés dans une situation très compliquée, du fait de la configuration de l'Assemblée nationale morcelée et d'un Gouvernement n'ayant aucune majorité. Le Gouvernement de Michel Barnier est même tombé, à la suite à une motion de censure adoptée après le déclenchement de l'engagement de la responsabilité de son Gouvernement (article 49 alinéa 3 de la Constitution) lors de l'examen du PLFSS 2025. Le sort des textes budgétaires et du Gouvernement est donc en suspens lors des prochaines semaines.

Différentes lois budgétaires

Le PLF doit être déposé sur le Bureau de l'Assemblée nationale au plus tard le premier mardi d'octobre, même si la présentation du PLF 2025 avait été décalée de neuf jours sur le calendrier de la loi organique (LOLF). Les textes budgétaires de 2026 ont également été déposés le 14 octobre 2026, soit un retard de sept jours. Lors de la présentation du PLF, le budget est dit « prévisionnel ». Le budget adopté en fin d'année pour l'année suivante est appelé « loi de finances initiale » (LFI).

Au cours de l'année, le budget peut être « révisé », autrement dit il peut être modifié par une loi de finance rectificative (LFR) pour rendre compte des changements de perspectives pour l'année en cas d'événement imprévu ou pour modifier la politique budgétaire de l'État sans attendre l'année suivante. Lorsque l'année est écoulée, le budget est qualifié d'« exécuté ». Avant le 1er juin de l'année suivante, la loi de règlement - dénommée loi relative aux résultats de la gestion et portant approbation des comptes de l'année, depuis la loi organique du 28 décembre 2021- permet d'apprécier la réalité de l'exécution des lois et d'identifier ainsi les écarts entre ce qui a été autorisé et ce qui a vraiment été effectué. En outre, l'article 34 de la Constitution consacre les lois de programmation des finances publiques.

Procédure particulière du PLF

L'article 47 de la Constitution et la loi organique n° 2001-692 du 1 août 2001 relative aux lois de finances (LOLF) encadrent la procédure du PLF. Ce texte est **exclusivement d'origine gouvernementale** : il ne peut résulter que d'un projet de loi, jamais d'une proposition de loi. Il doit être **obligatoirement déposé en premier lieu à l'Assemblée nationale**, puis au Sénat.

Le PLF doit comporter deux parties, dont la première partie doit nécessairement être examinée et adoptée avant la seconde. La première partie est consacrée aux recettes et à l'équilibre général : elle autorise la perception des impôts, évalue les recettes, fixe les plafonds des dépenses et arrête les données générales de l'équilibre budgétaire. La seconde partie détaille les dépenses : elle établit et fixe les crédits pour chacune des missions de l'État ainsi que le plafond des emplois par ministère.

Contrairement aux autres projets de loi, le **texte examiné par l'Assemblée nationale en séance publique** est le texte initial du Gouvernement et non le texte amendé par la commission saisie au fond, c'est-à-dire la commission des finances. Ainsi, même si des amendements ont été adoptés en commission, ils doivent être redéposés et adoptés en séance.²

Délais de l'article 47

L'article 47 alinéa 2 de la Constitution dispose que « Si l'Assemblée nationale ne s'est pas prononcée en première lecture dans le délai de quarante jours après le dépôt d'un projet, le Gouvernement saisit le Sénat qui doit statuer dans un délai de quinze jours. » Lors du PLF 2025, le Gouvernement n'avait pas eu besoin d'avoir recours à ce dispositif : les députés du socle commun et du RN avaient voté contre la première partie qui avait été largement remaniée, notamment par le NFP. L'étude du PLF s'est donc arrêté à l'Assemblée nationale (sans examen de la seconde partie) et le texte a été transmis dans sa version initiale au Sénat. En revanche, un mécanisme similaire pour le PLFSS 2025 a été utilisé : le texte n'a pas pu être étudié dans son intégralité dans le temps imparti par la Constitution et a alors été transmis au Sénat qui a dû statuer sur le texte que le Gouvernement a initialement présenté, modifié par les amendements votés par l'Assemblée nationale et acceptés par lui.

L'article 47 alinéa 3 prévoit une porte de sortie au Gouvernement en cas d'enlèvement des débats. Il dispose ainsi que « si le Parlement ne s'est pas prononcé dans un délai de 70 jours, les dispositions peuvent être mises en vigueur par ordonnance ». Cet

Article 47

Le Parlement vote les projets de loi de finances dans les conditions prévues par une loi organique.

Si l'Assemblée nationale ne s'est pas prononcée en première lecture dans le délai de quarante jours après le dépôt d'un projet, le Gouvernement saisit le Sénat qui doit statuer dans un délai de quinze jours. Il est ensuite procédé dans les conditions prévues à l'article 45.

Si le Parlement ne s'est pas prononcé dans un délai de soixante-dix jours, les dispositions du projet peuvent être mises en vigueur par ordonnance.

Si la loi de finances fixant les ressources et les charges d'un exercice n'a pas été déposée en temps utile pour être promulguée avant le début de cet exercice, le Gouvernement demande d'urgence au Parlement l'autorisation de percevoir les impôts et ouvre par décret les crédits se rapportant aux services votés.

Les délais prévus au présent article sont suspendus lorsque le Parlement n'est pas en session.

La Cour des comptes assiste le Parlement et le Gouvernement dans le contrôle de l'exécution des lois de finances.

alinéa n'a jamais été mis en œuvre depuis 1958. Cette faculté avait été prévue lorsque le Parlement n'a ni adopté ni rejeté définitivement le PLF. Le délai de 70 jours amènerait à la date butoir du 23 décembre pour le PLF 2026. Les 70 jours peuvent être « d'interprétation souple » : les PLF pour 1961 et 1962 ont été adoptés en 71 jours. Selon la doctrine, les **ordonnances budgétaires** constituent un type sui generis par rapport aux autres catégories d'actes instaurées par la Constitution de 1958. Leur habilitation est conférée directement par la Constitution (à la différence des ordonnances de l'article 38). En contrepartie, elles restent des actes administratifs. Le Conseil Constitutionnel ne serait alors pas compétent pour juger de leur constitutionnalité mais le Conseil d'État pourrait peut-être l'être sur certains aspects.

Cas de la loi spéciale

La nécessité d'adopter un PLF est la traduction du principe constitutionnel de consentement à l'impôt consacré par les articles 13 et 14 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen. L'article 47 alinéa 4 de la Constitution, voulu par les constituants de 1958, permet d'éviter un « shutdown » à l'américaine, une situation de blocage financier total, lorsque le Gouvernement fédéral et le Congrès n'arrivent pas à s'accorder dans les délais impartis.³

Selon cet alinéa : « Si la loi de finances fixant les ressources et les charges d'un exercice n'a pas été déposée en temps utile pour être promulguée avant le début de cet exercice, le Gouvernement demande d'urgence au Parlement l'autorisation de percevoir les impôts et ouvre par décret les crédits se rapportant aux services votés. ».

Il est possible de recourir à un **projet de loi partielle** demandant, avant le 11 décembre, à l'Assemblée, puis au Sénat, d'émettre un vote séparé sur l'ensemble de la première partie du PLF. Le cas s'est déjà présenté à l'automne 1962, à la suite du renversement du Gouvernement Pompidou, suivi de la dissolution de l'Assemblée par le général de Gaulle. La nouvelle assemblée élue fin novembre n'avait alors pas le temps d'examiner le PLF pour 1963. Ainsi, le Gouvernement a fait adopter par le Parlement une loi partielle contenant la première partie, promulguée le 22 décembre 1962. La seconde partie fut promulguée dans une loi le 23 février 1963.

Si cette procédure n'a pas été suivie ou n'a pas abouti, ou si le Conseil Constitutionnel a censuré le PLF, le Gouvernement peut déposer devant l'Assemblée nationale un **projet de loi spéciale autorisant à continuer de percevoir les impôts existants jusqu'au vote d'un PLF de l'année**. Le Premier ministre peut signer des décrets ouvrant des crédits ne pouvant excéder le montant fixé par la dernière loi de finances. La loi spéciale étudiée en procédure accélérée constitue un élément détaché, préalable et temporaire de la loi de

finances. Il ne dispense donc pas du vote d'une loi de finances en bonne et due forme (mais il faut trouver une majorité pour la voter).

Il existe deux précédents. Ce dispositif a été utilisé par le Gouvernement Raymond Barre, lorsque le 24 décembre le PLF pour 1980 avait été annulé par le Conseil Constitutionnel (CC, 24 déc. 1979, n° 79-110 DC). Il avait alors considéré que l'absence d'adoption à l'Assemblée nationale de l'article dit « d'équilibre » de la première partie du projet de loi de finances pour 1980 – qui évalue les recettes, fixe les plafonds des charges et vise à « garantir qu'il ne sera pas porté atteinte, lors de l'examen des dépenses, aux grandes lignes de l'équilibre préalablement défini, tel qu'il a été arrêté par le Parlement » –, contrevenait à l'article 40 de l'ordonnance du 2 janvier 1959 selon lequel « la seconde partie de la loi de finances de l'année ne peut être mise en discussion devant une assemblée avant le vote de la première partie ». L'hypothèse d'une censure constitutionnelle n'avait pas été anticipée dans l'ordonnance organique de 1959. Le Gouvernement déposa alors un projet de loi l'autorisant à continuer à percevoir en 1980 les impôts et taxes existants. La loi de finances pour 1980 fut promulguée le 18 janvier 1980.

À la suite de la démission du Gouvernement de Michel Barnier provoquée par le vote d'une motion de censure du 4 décembre 2024, le Président de la République avait annoncé le vote d'un projet de « loi spéciale de finances ». La loi spéciale est aujourd'hui prévue par l'article 45 de la LOLF. Ce projet de loi comportait trois articles permettant l'autorisation de percevoir les impôts existants, l'autorisation d'emprunter pour l'État et l'autorisation d'emprunter pour plusieurs organismes de sécurité sociale, en particulier l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale (Acoss). Plusieurs décrets ont été pris par la suite pour débloquer des crédits, jusqu'au vote de la loi de finances, intervenu le 6 février 2025. À noter que le projet de loi spéciale a été déposé le 11 décembre, par le Gouvernement démissionnaire de Michel Barnier, examiné et adopté le 18 décembre (après nomination d'un nouveau Premier Ministre François Bayrou, mais défendu par des ministres démissionnaires au banc) puis promulgué le 20 décembre (le Gouvernement de François Bayrou étant installé le 23 décembre).

Question de l'utilisation de l'article 49 al.3

Selon l'article 49 alinéa 3 : « Le Premier ministre peut, après délibération du conseil des ministres, engager la responsabilité du Gouvernement devant l'Assemblée nationale sur le vote d'un projet de loi de finances ou de financement de la sécurité sociale. » La Première ministre, Elisabeth Borne, a activé 23 fois ce dispositif, notamment pour faire adopter sans vote l'ensemble du PLF 2024 en nouvelle lecture à l'Assemblée. À la suite de la commission

mixte paritaire conclusive du PLF 2025, le Premier ministre François Bayrou a déclenché son premier 49.3, lundi 3 février 2025, engageant ainsi la responsabilité du gouvernement devant l'Assemblée nationale. Un vote conforme du Sénat a permis l'adoption définitive du budget par le Parlement, avec un mois et demi de retard.

En revanche, le Premier ministre, Sébastien Lecornu, a annoncé qu'il renonçait à l'utilisation du 49 alinéa 3 dans une logique de jeu parlementaire. Ainsi, la rédaction du budget échappe à l'exécutif pour revenir pleinement au Parlement. Il reste tout de même d'autres outils procéduraux au Gouvernement tels que l'article 44-3 de la Constitution, qui lui permet d'activer la procédure du « vote bloqué ». Celle-ci peut être mise en œuvre aussi bien à l'Assemblée nationale qu'au Sénat. L'article précise que : « Si le Gouvernement le demande, l'assemblée saisie se prononce par un seul vote sur tout ou partie du texte en discussion, en ne retenant que les amendements proposés ou acceptés par le Gouvernement. »

Compte tenu du caractère emblématique et politique des textes budgétaires, la discussion parlementaire se révèle particulièrement complexe et tendu, le Gouvernement n'ayant aucune majorité, l'Assemblée nationale morcelée trouvant en fonction des dispositions des alliances de circonstance, et le Sénat prêt également à défendre des positions différentes de celles du texte initial.⁴ ●

1- La procédure du PLFSS se trouve à l'article 47-1 de la Constitution, son adoption définitive étant limitée à un délai de 50 jours. Nous n'étudierons ici uniquement que le cas du PLF.

2- À noter que le Gouvernement a déposé une lettre rectificative concernant la suspension de la réforme des retraites dans le PLFSS. Contrairement à un amendement qui modifie le texte en cours d'examen, ce dispositif modifie le texte initial, comme si les dispositions nouvelles figuraient dans le texte initial.

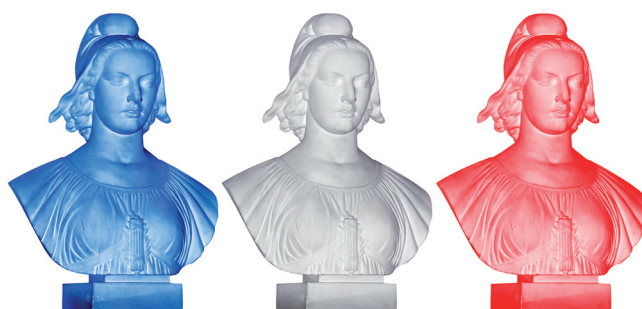
3- Vous pouvez retrouver plus d'éléments sur la procédure des textes financiers (PLF et PLFSS) et notamment sur la loi spéciale, dans l'ouvrage de Jean-Félix de Bujadoux et Alexis Fourmont, *Memento de Droit Parlementaire*, Galino Lextenso, 2025.

4- Cet article a été écrit le 31 octobre 2025.



Mélody Mock-Gruet
Docteure en droit public

MISMISSIONS NOTIFICATIONS ET



Sommaire

- 63 Présidence de la République, Gouvernement
- 82 Parlement
- 83 Parti politique, Union européenne
- 84 Collectivité d'Outre-mer, Conseil régional, Conseils départementaux
- 85 Intercommunalité, communes
- 86 Préfecture de police de Paris, Préfectures
- 91 Santé
- 92 Association d'élus, associations professionnelles
- 93 Affaires publiques
- 94 Autres Mouvements

PRÉSIDENTENCE DE LA RÉPUBLIQUE

Cabinet du président

► **Georges-François LECLERC** est nommé directeur de cabinet à la présidence de la République. Il remplace **Patrice Faure**, en fonction depuis 2024 et nommé préfet de police de Paris (voir p. 86).



Né le 26 octobre 1966 - IEP Paris - ENA (1993) - A la direction de la Prévision du ministère de l'Économie et des Finances (1993-96) - Chargé de mission au Commissariat général au Plan (1996-97) - Sous-préfet, chargé de mission pour la politique de la ville auprès du préfet des Yvelines (1997-99) - Sous-préfet de Segré (1999-2002) - Chargé de mission au secrétariat général pour les questions de coopération économique européenne (SGCI) (2002) - Chef de cabinet (2002), puis directeur adjoint de cabinet (2002-04) de Roselyne Bachelot-Narquin, ministre de l'Écologie et du Développement durable - Chargé de mission au cabinet de Catherine Vautrin, secrétaire d'État à l'Intégration et à l'Égalité des chances (2004) et conseiller technique au cabinet de Jean-Louis Borloo, ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale (2004) - Sous-directeur au ministère de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire (2005-07) - Directeur de cabinet de Roselyne Bachelot-Narquin, ministre de la Santé, de la Jeunesse et des Sports (2007-08), ministre de la Santé, de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative (2008-09), puis ministre de la Santé et des Sports (2009-10) - Conseiller auprès de Roselyne Bachelot-Narquin, ministre de la Santé et des Sports (fév-mai 2010) - Préfet de l'Aube (2010-11) - Directeur adjoint de cabinet de Claude Guéant, ministre de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration (2011-12) - Préfet de la Haute-Savoie (2012-16), des Alpes-Maritimes (2016-19), de la Seine-Saint-Denis (2019-21), puis du Nord et de la région Hauts-de-France (2021-24) - Directeur de cabinet de Catherine Vautrin, ministre du Travail, de la Santé et des Solidarités (jan-sept 2024), puis ministre du Partenariat avec les territoires et de la Décentralisation (sept-déc 2024) - Préfet des Bouches-du-Rhône, de la région Provence-Alpes-Côte (jan-oct 2025) - Préfet de police des Bouches-du-Rhône (mars-mai 2025)

► **Julie LE SAOS** est nommée conseillère en charge de l'Asie, de l'Océanie et des Amériques.



IEP Paris - Langues O' (chinois) - A l'ambassade de France à Tokyo (2010-12), à la direction des Nations unies et des Organisations internationales (2012-13), à la direction des Affaires stratégiques, de Sécurité et du Désarmement (2013-16), puis à l'ambassade de France à Washington (2016-20) - 1ère conseillère à l'ambassade de France à Canberra (Australie) (2020-24) - Ambassadrice de France auprès de la République des Fidji (2024-25)

► **Malo TRICCA** est nommé conseiller technique auprès du secrétaire général.



Né le 29 avril 2001 - IEP Paris - Conseiller municipal de Soucieu-en-Jarrest (depuis 2020) - Collaborateur de Laurence Maillart-Méhaignerie, députée d'Ille-et-Vilaine, présidente de la commission du Développement durable et de l'Aménagement du territoire (2021-22) - Chargé de mission Élus locaux et parrainages dans l'équipe de campagne présidentielle d'Emmanuel Macron (jan-avr 2022), puis conseiller politique au sein du pôle Accompagnement des candidats dans l'équipe de campagne législative de la majorité

présidentielle (avr-juil 2022) - Chargé de mission parlementaire et élus locaux (2022-24), puis conseiller technique (jan-sept 2024) au cabinet de Sébastien Lecornu, ministre des Armées - Conseiller au cabinet de Sébastien Lecornu, ministre des Armées et des Anciens combattants (2024), puis ministre des Armées (2024-25)

► **Changement de fonctions : Camille MORFOUACE de BROUCKER**, conseillère technique en charge des affaires globales depuis 2024, est nommée conseillère tout en conservant les mêmes fonctions.



Licence de droit et de sciences politiques - IEP Lille - Master d'affaires publiques-Prep'ENA Affaires publiques - Consultante, gestion de projets et d'événements chez M&M Conseil (2012-13) - Coordinatrice Trésor à la direction des Services bancaires de la direction générale des Opérations de la Banque de France (2014-17) - Rédactrice Sanctions/Lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, cheffe du pôle Régulation internationale (2017-19), puis rédactrice Cybersécurité à la direction des Affaires stratégiques (2019-21) au ministère des Affaires étrangères - Conseillère principale de l'administrateur pour la France à la Banque mondiale et au FMI (2021-24) - Conseillère au cabinet de Bruno Le Maire, ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique (mars-sept 2024) - Conseillère technique à la présidence de la République (2024-25)

► **Départ : Diarra DIMÉ LABILLE**, conseillère technique en charge de l'Afrique depuis 2024, a été nommée ambassadrice de France à Accra (Ghana).

GOUVERNEMENT

PREMIER MINISTRE

Cabinet du Premier ministre

► **Sébastien LECORNU** a été renommé Premier ministre le 10 octobre 2025.



Né le 11 juin 1986 - Études de droit à l'université Paris 2 Panthéon Assas - Collaborateur parlementaire de Franck Gilard (2005-08), puis de Bruno Le Maire (2008-09), députés de l'Eure - Conseiller technique au cabinet de Bruno Le Maire, secrétaire d'État aux Affaires européennes (jan-juin 2009), puis ministre de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche (juin 2009-nov 2010) - Conseiller au cabinet de Bruno Le Maire, ministre de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire (2010-12) - Directeur associé chez Hémisphère public, agence de conseil en communication et stratégie publique (2012-14) - Maire (2014-15) puis adjoint au maire (2015-20) de Vernon - Président délégué de Seine Normandie Agglomération (2014-20) - Conseiller départemental de l'Eure (depuis 2015) - Président du conseil départemental de l'Eure (2015-17 et 2021-22) - Membre de la commission permanente du conseil départemental de l'Eure (2017-21) - Secrétaire d'État auprès du ministre d'État, ministre de la Transition écologique et solidaire (2017-18) - Ministre auprès de la ministre de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales, chargé des Collectivités territoriales (2018-20) - Sénateur de l'Eure (oct-nov 2020) - Élu au Sénat en 2020 - Remplacé au Sénat par Nicole Duranton - Président du Musée des Impressionnistes de Giverny - Président de Générations Vernon - Président d'Ensemble pour l'Eure - Président de l'EPF Normandie - Ancien président du SDIS de l'Eure - Ministre des Outre-mer (2020-22), puis des Armées (2022-25)

Cabinet du Premier ministre

► **Philippe GUSTIN** est nommé directeur de cabinet du Premier ministre.



Préfet - Né le 24 mars 1960 - Doctorat d'histoire sociale - Capes d'histoire-géographie - Maîtrise de français langue étrangère - ENA (2001) - Auditeur INHESI - Enseignant en Haute-Saône (1979-80), puis à l'Office franco-allemand pour la jeunesse en RFA (1980-82) - Instituteur, puis directeur d'école en Allemagne (1982-88) - Directeur adjoint des Cours à l'Institut français de Budapest (1988-94) -

Attaché culturel et directeur du Bureau de coopération linguistique, éducative et universitaire à l'ambassade de France à Vienne (Autriche) (1995-97) - Sous-préfet de Cosne-Cours-sur-Loire (2001-03) - Secrétaire général de la préfecture de Mayotte (2003-04) - Chef du bureau du droit et des procédures d'éloignement à la direction des Libertés publiques et des Affaires juridiques du ministère de l'Intérieur (2005-06) - Directeur de cabinet du préfet de l'Isère (2006-07) - Conseiller au cabinet de Christine Lagarde, ministre de l'Agriculture et de la Pêche (mai-juin 2007), puis ministre de l'Économie, des Finances et de l'Emploi (2007-08) - Directeur adjoint de cabinet de Luc Chatel, secrétaire d'État à l'Industrie et à la Consommation, porte-parole du Gouvernement (2008-09) - Directeur de cabinet de Luc Chatel, ministre de l'Éducation nationale, porte-parole du Gouvernement (2009-10), puis ministre de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative (2010-12) - Ambassadeur de France à Bucarest (2012-14) - Directeur général des Services et directeur de cabinet de Sébastien Lecornu, président du conseil départemental de l'Eure (2015-17) - Délégué interministériel pour la reconstruction des îles de Saint-Barthélemy et de Saint-Martin (2017-19) - Préfet de la Guadeloupe et représentant de l'État dans les collectivités de Saint-Barthélemy et de Saint-Martin (2018-20) - Directeur de cabinet de Sébastien Lecornu, ministre des Outre-mer (2020-22) - Directeur du cabinet civil et militaire de Sébastien Lecornu, ministre des Armées (2022-23) - Préfet de la région Bretagne, préfet d'Ille-et-Vilaine (2023-24) - Directeur de cabinet d'Annie Genevard, ministre de l'Agriculture, de la Souveraineté alimentaire et de la Forêt (oct-déc 2024) - Directeur de cabinet d'Annie Genevard, ministre de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire (déc 2024-avr 2025) - Conseiller maître en service extraordinaire à la Cour des comptes (avr-sept 2025)

► Ont été également nommés au cabinet du Premier ministre :

Chef de cabinet : **Paul-Hugo VERDIN**

Chef du cabinet militaire : **Jean-Christophe BECHON**

Chargée de mission auprès du Premier ministre : **Nolwenn CHOUFFOT**

A la direction du cabinet :

Conseiller spécial : **David CARMIER**

Conseiller auprès du Premier ministre : **Laurent DOMINATI**

Directeur adjoint du cabinet : **Louis MARGUERITTE**

Directrice adjointe du cabinet : **Virginie MAGNANT**

Conseiller auprès du directeur de cabinet (Souveraineté, numérique et intelligence artificielle) : **Adrien FACON**

Conseillère auprès du directeur du cabinet : **Cléa BLOCH**

Conseillère technique auprès de la direction de cabinet : **Marguerite CHARBON**

Au pôle parlementaire :

Conseiller parlementaire, chef de pôle : **François MOREAU**

Conseiller parlementaire : **Clément HUGON**

Conseiller parlementaire : **Yanis SICRE**

Conseillère parlementaire : **Chloé JAMBON**

Conseiller parlementaire : **Guillaume JOLLET**

Conseillère technique parlementaire : **Agathe MADDALONE**

Au pôle presse :

Conseillère (Presse, cheffe de pôle) : **Victoire PERRIN**

Conseiller technique (Presse) : **Vincent JUSTET**

Conseillère technique (Presse) : **Kathleen THOMAS**

Conseillère technique (Presse) : **Lou-Chiara GORCE**

Conseillère technique (Réseaux sociaux) : **Emma ROUVET**

Au pôle Argumentaires, discours et opinion :

Conseiller (Argumentaires, discours et opinion, chef de pôle) :

Gautier GADRIOT

Conseiller technique (Discours) : **Louis MARTY**

Au pôle Intérieur et territoires :

Conseiller (Intérieur et territoires, chef de pôle) : **Stanislas BOURRON**

Conseillère (Aménagement du territoire) : **Clothilde FRETIN-BRUNET**

Conseiller (Affaires intérieures et immigration) : **Olivier MARMION**

Conseillère (Finances locales et action publique territoriale) :

Claudie CALABRIN

Conseiller (Collectivités territoriales et simplification) : **Sébastien SIMOES**

Conseiller (Sécurité intérieure) : **Olivier METTIVET**

Conseiller technique (Territoires et affaires réservées) : **Louis DUBOUIS**

Au pôle Social :

Conseiller (Social, chef de pôle) : **Aymeric MORIN**

Conseillère (Santé, adjointe au chef de pôle) : **Anne-Briac BILLI**

Conseillère (Travail, emploi et formation) : **Julie LEROY**

Conseillère (Solidarités) : **Alix de ROUBIN**

Conseiller (Comptes sociaux) : **Etienne BARRAUD**

Conseiller (Santé, adjoint au chef de pôle) : **Sébastien DELESCLOSE**

Au pôle Environnement, énergie, transport et logement :

Conseiller (Environnement, énergie, transport et logement, chef de pôle) :

Vincent LE BIEZ

Conseillère (Environnement) : **Anne-Luce ZAHM**

Conseiller (Logement) : **Romain BORDIER**

Conseiller (Énergie) : **Samuel DELCOURT**

Conseiller (Transport) : **Vivien CHBICHEB**

Au pôle Justice :

Conseiller (Justice, chef de pôle) : **Nicolas HENNEBELLE**

Conseillère (Justice) : **Alice CHERIF**

Au pôle Économie, finances, industrie et numérique :

Conseiller (Économie, finances, industrie et numérique, chef de pôle) :

Paul TEBOUL

Conseiller (Entreprises, adjoint au chef de pôle) : **Charles CLEMENT-FROMENTEL**

Conseiller (Consommation, commerce et artisanat) : **Franck STAUB**

Conseillère (Industrie, innovation et transition écologique) :

Mariana CAILLAUD

Conseillère (Services financiers et économie internationale) :

Marie-Anne LAVERGNE

Conseiller (Macroéconomie et politique publique) :

Jean-Benoît EYMEOD

Conseiller (Fiscalité et prélèvements obligatoires) : **Marc-Henri PRIOU**

Au pôle Agriculture, alimentation, pêche chasse et forêt :

Conseiller (Agriculture, alimentation, pêche, chasse et forêt, chef de pôle) :

Michel STOUMBOFF

Au pôle Éducation nationale, enseignement supérieur, recherche,

jeunesse et sports :

Conseiller (Éducation nationale, enseignement supérieur, recherche,

jeunesse et sports, chef de pôle) : **Olivier BRANDOUY**

Conseillère (Éducation, enseignement et recherche) : **Cécile LALOUX**

Conseiller (Sport, jeunesse et vie associative) : **Dimitri GRYGOWSKI**

Au pôle diplomatique :

Conseiller diplomatique, chef de pôle : **Axel CRUAU**

Conseillère diplomatique : **Camille PETIT**

Au pôle Europe :

Conseiller (Affaires européennes, chef de pôle) : **Emmanuel PUISAIS-**

JAUVIN

Conseillère (Affaires européennes) : **Claire MONNE**

Au pôle Culture et médias :

Conseiller (Culture et médias, chef de pôle) : **Luc LIOGIER**

Au pôle Outre-mer :

Conseiller (Outre-mer, chef de pôle) : **Mikael QUIMBERT**

Conseiller (Outre-mer) : **Franck LEON**

Au pôle Comptes publics et transformation publique :

Conseillère (Comptes publics et transformation publique, cheffe de pôle) :

Roxane MESTRIUS

Conseiller (Fonction publique) : **Axel VANDAMME**

Conseiller budgétaire : **Tài NGUYEN**

Conseiller budgétaire : **Paul DEJEAN DE LA BÂTIE**

ACTION ET COMPTES PUBLICS

Ministre

► **Amélie de MONTCHALIN** est nommée ministre de l'Action et des Comptes publics.



Économiste - Née le 19 juin 1985 - HEC - Harvard Kennedy School - Économiste en charge de la Zone Euro chez Exane BNP Paribas (2009-12) - Directrice de la Prospective, de la Stratégie de long-terme et des Politiques publiques du Groupe Axa (2014-17) - Députée de l'Essonne (2017-19) - Éluë à l'Assemblée nationale en 2017 - Remplacée en 2019 par Stéphanie Atger suite à sa nomination au Gouvernement - Cheffe de file du groupe La République en marche (LaREM) à la commission des Finances de l'Assemblée nationale (2017-18) - 1ère vice-présidente du groupe LaREM à l'Assemblée nationale (2018-19) - Secrétaire d'État aux Affaires européennes (2019-20), puis de la Transformation et de la Fonction publiques (2020-22) - Conseillère régionale d'Ile-de-France (depuis 2021) - Ministre de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires (mai-juil 2022) - Représentante permanente de la France auprès de l'OCDE (2022-24) - Ministre auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, chargée des Comptes publics (2024-25)

Cabinet de la ministre

► **Paul BERARD** est nommé directeur de cabinet d'Amélie de Montchalin.



Né le 4 juin 1953 - IEP Paris - ENA (2008) - Adjoint au chef du bureau de la solidarité et de l'insertion à la direction du Budget (2010-11) - Conseiller technique en charge des finances sociales au cabinet de Valérie Pécresse, ministre du Budget (2011-12) - Adjoint au chef du bureau des lois de finances (2012-13), puis chef du bureau de l'UE (2013-15) à la direction du Budget du ministère de l'Économie et des Finances, de l'Action et des Comptes publics - Conseiller municipal de Montségur-sur-Lauzon (depuis 2014) - Rapporteur général adjoint du budget de l'État et rapporteur général adjoint auprès du Haut Conseil des finances publiques à la Cour des comptes (2015-18) - Directeur général adjoint des Services, chargé des finances au conseil régional d'Ile-de-France (2018-24) - Directeur de cabinet d'Amélie de Montchalin, ministre chargée des Comptes publics (2024-25)

► Ont été également nommés au cabinet de la ministre :

Directeur adjoint de cabinet : **Paul-Armand VEILLON**

Directrice adjointe de cabinet : **Sarah GEORGE**

Chef de cabinet : **Rémy DEJOU**

Conseillère parlementaire : **Julie DULCIRE**

Conseiller (Communication et presse) : **Louis CALDAS**

Conseiller (Comptes sociaux et synthèse des finances publiques) :

Sylvain MOULIERAC

Conseillère (Procédure et synthèse budgétaires) : **Alexandra VALAT**

Conseillère budgétaire : **Marie REGRETTIER**

Conseiller (Comptes sociaux et questions européennes) :

Louis NOUAILLE-DEGORCE

Conseiller (Fiscalité, douane et lutte contre la fraude) :

Lucas PASZKOWIAK

AGRICULTURE, AGRO-ALIMENTAIRE ET SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE

Ministre

► **Annie GENEVARD** est nommée ministre de l'Agriculture, de l'Agro-alimentaire et de la Souveraineté alimentaire.



Enseignante certifiée de lettres classiques - Née le 7 septembre 1956 - Licence de lettres classiques - Licence d'histoire de l'art et d'archéologie - Adjointe au maire (1995-2002), maire (2002-17), puis conseillère municipale (2017-20) de Morteau - Ancienne conseillère communautaire à la Communauté de communes du Val de Morteau - Conseillère régionale de Franche-Comté (2004-12) - Présidente du Syndicat mixte du Pays horloger (2001-17) - Députée du Doubs (2012-24) - Éluë à l'Assemblée nationale depuis 2012 - Remplacée en octobre 2024 par Eric Liégeon suite à sa nomination au Gouvernement - Secrétaire de la commission des Affaires culturelles et de l'Éducation de l'Assemblée nationale (2012-15) - Secrétaire de l'Assemblée nationale (2015-17) - Vice-présidente de l'Assemblée nationale (2017-22 et juil-oct 2024) - Présidente (par interim) du parti Les Républicains (2022) - Présidente du groupe d'amitié France-Japon de l'Assemblée nationale (2022-24) - Coprésidente du groupe d'études Industries du luxe de l'Assemblée nationale (2023-24) - Membre du comité directeur et rapporteure de la commission culturelle (2008-14) et vice-présidente (2014-17) de l'Association des maires de France (AMF) - Secrétaire nationale de l'UMP à l'animation des fédérations (2014-15) - Déléguée à l'éducation (2015), porte-parole (2016-17), secrétaire générale adjointe (2016-17), secrétaire générale (2017-19), puis présidente du Conseil national (2019-22) des Républicains - Secrétaire générale (2016-18), présidente (2018-20) et présidente de la commission permanente (depuis 2021) de l'Association nationale des élus de la montagne (Anem) - Ministre de l'Agriculture, de la Souveraineté alimentaire et de la Forêt (sept-déc 2024), puis de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire (2024-25) - Présidente de la Commission nationale d'investiture (2025)

Cabinet de la ministre

► **Grégoire HALLIEZ** est nommé directeur de cabinet d'Annie Genevard.

Audencia School of Management Grande école - Msc in Management - IEP Paris - Adjoint au chef de bureau Recherche et enseignement supérieur à la direction du Budget (2017-18) - Administrateur du Sénat en charge de l'agriculture, de l'industrie agroalimentaire et de l'alimentation à la commission des affaires économiques (2018-22) - En charge du droit parlementaire et des élections sénatoriales à la direction de la Séance du Sénat (2022-24) - Directeur adjoint de cabinet d'Annie Genevard, ministre de l'Agriculture, de la Souveraineté alimentaire et de la Forêt (oct-déc 2024), puis ministre de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire (déc 2024-avr 2025)

► Ont été également nommés au cabinet d'Annie Genevard :

Directeur adjoint de cabinet : **Laurent BETEILLE**

Chef de cabinet : **Valentin MESTRE**

Conseillère spéciale auprès de la ministre (Filières, viticulture et future PAC) : **Marion ZALAY**

Conseiller (Affaires européennes et étrangères, commerce extérieur, export, actuelle et future PAC) : **François BLANC**

Conseiller (Industries agro-alimentaires, économie, relations commerciales, innovation, énergie et outre-mer) : **Aurélien DE LA NOUE**

Conseiller (Parlement et élus locaux) : **Gaëtan SANTOS**

Conseillère (Alimentation, qualité, sécurité sanitaire, santé globale et protection des animaux) : **Clémence BOURELY**

Conseillère (Filières végétales, élevage, souveraineté en matière agricole et alimentaire) : **Virginie BERNOIS**
 Conseiller budgétaire (Fiscalité, gestion des risques et protection sociale) : **Victor MABILLE**
 Conseillère (Eau, planification écologique, stratégie Ecophyto et adaptation au changement climatique) : **Anne GIREL-ZAJDENWEBER**
 Conseillère (Enseignement, formation, recherche, questions d'installation et de transmission, numérique et dialogue social) : **Laurie ALBIEN**
 Conseillère (Communication et relations presse) : **Anne Charlotte NEAU-JUILLARD**

AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE ET DÉCENTRALISATION

Ministre

► **Françoise GATEL** est nommée ministre de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation.



Née le 14 mars 1953 - Licence d'anglais - DESS d'organisation et de gestion des entreprises - Chargée de mission en organisation des entreprises (jusqu'en 2012) - Maire de Châteaugiron (2001-17) - Présidente (2001-17), puis conseillère communautaire (depuis 2017) de la Communauté de communes du Pays de Châteaugiron - Présidente de l'Association des maires d'Île-et-Vilaine (2008-17) - Présidente de l'Association nationale des petites cités de caractère de France et de l'Association des petites cités de caractère de Bretagne (depuis 2014) - Membre du bureau de l'Assemblée des communautés de France (AdCF) - Sénatrice d'Île-et-Vilaine (2014-24) - Élu au Sénat en 2014 et 2020 - Remplacée en octobre 2024 par Anne-Sophie Patru suite à sa nomination au Gouvernement - Vice-présidente de l'Association des maires de France (AMF) (2014-17) - Présidente déléguée du groupe d'amitié France-Europe du Nord (Islande) du Sénat (2015-24) - Secrétaire du Sénat (2017-20) - Vice-présidente du groupe UC au Sénat (2017-24) - Présidente de la délégation sénatoriale aux collectivités territoriales et à la décentralisation (2020-24) - Ministre déléguée chargée de la Ruralité, du Commerce et de l'Artisanat (sept-déc 2024), puis chargée de la Ruralité (2024-25)

Cabinet de la ministre

► **Cécile DINDAR** est nommée directrice de cabinet de Françoise Gatel.



Née le 23 mars 1978 - Essec - IEP Paris - ENA (2005) - Administratrice civile, chargée de mission auprès de la sous-directrice de l'Observation de la solidarité à la direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques du ministère de la Santé et des Solidarités et du ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement (2005-07) - Directrice adjointe du CHR de La Réunion (Centre hospitalier Félix Guyon et le groupe hospitalier Sud-Réunion) (2007-12) - Sous-préfète chargée de mission auprès du préfet de la région Rhône-Alpes (2012) - Secrétaire générale adjointe de la préfecture du Rhône (2012-14) - Secrétaire générale de la préfecture de la Manche (2014-17) - Directrice de cabinet du préfet du Val-d'Oise (2017-18) - Secrétaire générale pour les affaires régionales des Hauts-de-France (2018-20) - Secrétaire générale, préfète déléguée pour l'égalité des chances auprès du préfet du Rhône (2020-22) - Préfète de l'Aube (2022-24) - Directrice de cabinet de Françoise Gatel, ministre déléguée chargée de la Ruralité, du Commerce et de l'Artisanat (oct-déc 2024), puis de la Ruralité (2024-25)

► Ont été également nommés au cabinet de la ministre :

Chef de cabinet, conseiller auprès de la ministre : **Hadrien COISNE**
 Directeur adjoint de cabinet (Affaires réservées) : **Emmanuel COQUAND**
 Directrice adjointe de cabinet : **Isabelle DORLIAT-POUZET**
 Conseillère (Communication et presse) : **Mathilde CAPY**
 Conseillère parlementaire : **Nathalie PICOT**
 Conseiller (Institutions et finances locales) : **Jean-Victor ROUX**
 Conseiller (Décentralisation et Corse) : **Jérôme BARBOT**
 Conseiller (Relations avec les élus et institutions locales) : **Simon BACIK**
 Conseiller (Simplification de l'action publique locale, efficacité et innovation) : **Jordan EUSTACHE**
 Conseiller (Aménagement du territoire) : **François CHAZOT**
 Conseillère (Cohésion territoriale et fonction publique territoriale) : **Corinne BORD**
 Conseiller budgétaire : **Gabriel BEHAGHEL**

ARMÉES ET ANCIENS COMBATTANTS

Ministre

► **Catherine VAUTRIN** est nommée ministre des Armées et des Anciens combattants.



Directrice marketing - Née le 26 juillet 1960 - Maîtrise de droit des affaires - Conseillère municipale (1983-99, 2008-17 et depuis 2024), puis 7ème adjointe au maire (2017-24) de Reims - Cheffe de produits (1986-89), puis directrice Marketing et Communication (1989-95) de Cigna France - Directrice Marketing et Communication de Cigna Europe de l'Ouest (1995-97), puis directrice Marketing et Développement de Cigna Europe continentale (1997-99) - Directrice générale adjointe des Services du conseil régional de Champagne-Ardenne (1999-2002) - Députée de la Marne (2002-04 et 2007-17) - Élu à l'Assemblée nationale en 2002 et remplacée en 2004 par Philippe Feneuil - Réélue à l'Assemblée nationale en 2007 et 2012 - Vice-présidente de la commission des Affaires économiques, de l'Environnement et du Territoire de l'Assemblée nationale (2007-08) - Vice-présidente (2008-11 et 2012-17), puis 1ère vice-présidente (2011-12) de l'Assemblée nationale - Secrétaire d'État à l'Intégration et à l'Égalité des chances (2004), puis aux Personnes âgées (2004-05) - Ministre déléguée à la Cohésion sociale et à la Parité (2005-07) - Conseillère politique de l'UMP (2009-11) - Présidente de la Commission d'examen des pratiques commerciales (2009-12) - Déléguée générale adjointe aux Fédérations de l'UMP (2011-13) - Trésorière de l'UMP (2013-14) - Présidente de l'Association des villes universitaires de France (2014-24) - Présidente de la Communauté d'agglomération de Reims Métropole (2014-17), puis de la Communauté urbaine du Grand Reims (2017-24) - Présidente de l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (Anru) (2022-24) - Ministre du Travail, de la Santé et des Solidarités (jan-sept 2024), du Partenariat avec les territoires et de la Décentralisation (sept-déc 2024), du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles (2024-25), puis du Travail, de la Santé, des Solidarités, des Familles, de l'Autonomie et des Personnes handicapées (oct 2025)

Cabinet de la ministre

► **Patrick PAILLOUX** est nommé directeur du cabinet civil et militaire de Catherine Vautrin.



Ancien ingénieur général des mines - Conseiller d'État - Né en 1966 - Polytechnique - ENST - Auditeur CHEE - Responsable de l'installation des premiers réseaux de transmission optique régionaux à la direction régionale Ile-de-France de France Télécom (1991-95) - Plusieurs postes opérationnels dans le domaine des systèmes d'information au ministère de la Défense (1995-2003) - Conseiller pour les affaires scientifiques et techniques du Secrétaire général de la Défense nationale (2003-05) - Directeur central de la Sécurité des systèmes d'information au Secrétariat général de la Défense et de la Sécurité nationale (2005-09) - Directeur général de l'Agence nationale de sécurité des systèmes d'information (2009-14) - Directeur technique de la direction générale de la Sécurité extérieure (2014-22) - Conseiller d'État à la section du contentieux (2022-23) - Directeur du

cabinet civil et militaire de Sébastien Lecornu, ministre des Armées (2023-24 et oct 2025), puis des Armées et des Anciens combattants (sept-déc 2024)

► Ont été également nommés au cabinet de la ministre :

Directeur adjoint du cabinet civil et militaire : **Charles MOREAU**
 Chef du cabinet militaire : **Jacques FAYARD**
 Chef du cabinet civil : **Tristan DELEHONTE**
 Conseiller spécial : **Martin BONNE**
 Conseillère (Social) : **Claire JEAN**
 Conseiller (Affaires budgétaires et financières) : **Pierre-Marie FROMION**
 Conseiller diplomatique : **Martin-Pierre CHARLIAT**
 Conseillère parlementaire : **Louise OLNOS**
 Conseillère (Industrie et innovation) : **Claire LUCAS**
 Conseiller (Mémoire, culture et discours) : **Ismaël AMIAR**

ARMÉES ET ANCIENS COMBATTANTS (MINISTRE DÉLÉGUÉE)

Ministre déléguée auprès de la ministre

► **Alice RUFO** est nommée ministre déléguée auprès de la ministre des Armées et des Anciens combattants.



Secrétaire des Affaires étrangères - Née le 9 avril 1980 - ENS - Maîtrise de philosophie - Diplôme de l'IEP - ENA (2010) - Rédactrice pour les affaires stratégiques, de sécurité et du désarmement (2006-07 et jan-mai 2012) et pour l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient (2010-11) à l'Administration centrale du ministère des Affaires étrangères - Experte au secrétariat général de la Défense et de la Sécurité nationale (sept-déc 2011) - Mise à disposition de la présidence de la République (2012-14) - Conseillère à la présidence de la République (2014-17 et 2017-19) - Conseillère référendaire à la Cour des comptes (2017) - Conseillère diplomatique adjointe à la présidence de la République (2019-22) - Directrice générale des Relations internationales et de la Stratégie au ministère des Armées (2022-25)

Cabinet de la ministre déléguée

► **Alexandre ESCORCIA** est nommé directeur de cabinet d'Alice Rufo.



Conseiller des Affaires étrangères - Né le 1er janvier 1980 - ENS - IEP Paris - Lecteur de français à l'université de Virginie à Charlottesville (États-Unis) (2002-03) - Responsable de dossier au service de la Pesc, puis à la sous-direction des Affaires stratégiques du ministère des Affaires étrangères et européennes (2005-07) - Conseiller diplomatique du commandant suprême allié pour la transformation de l'Otan à Norfolk (États-Unis) (2009-12) - Diplomate d'échange au ministère allemand des Affaires étrangères (2012-13) - 1er secrétaire en charge de la politique étrangère et de sécurité à l'ambassade de France en Allemagne (2013-16) - Conseiller au cabinet de Jean-Marc Ayrault, ministre des Affaires étrangères et du Développement international (2016-17) - Adjoint au chef de la planification politique au ministère des Affaires étrangères (2017-19) - Représentant permanent adjoint à la délégation française auprès de l'Otan (2019-23) - Directeur de la Sécurité euro-atlantique à la direction générale des Relations internationales et de la Stratégie (2023-25)

► Ont été également nommés au cabinet de la ministre déléguée :

Directeur adjoint de cabinet : **David DOMINÉ-COHN**
 Conseiller spécial : **Olivier Maigne**
 Cheffe de cabinet : **Pauline LE ROUX**
 Conseillère (Culture, patrimoine et archives) : **Zénaïde ROMANEIX**
 Conseillère (Droit à réparation et Plan blessés) : **Mélanie PETER**
 Conseiller (Europe et international) : **Benoît GALLOUEDEC**

AUTONOMIE ET PERSONNES HANDICAPÉES

Ministre déléguée

► **Charlotte PARMENTIER-LECOCQ** est nommée ministre déléguée chargée de l'Autonomie et des Personnes handicapées.



Cheffe d'entreprise - Née le 17 juillet 1977 - Master de sciences sociales et de gestion - Master de droit des relations sociales - Cogérante de 2 clubs Cigales, clubs d'investisseurs solidaires (2002-12) - Fondatrice d'une société de conseil aux entreprises et aux structures de l'économie sociale et solidaire (2009-17) - Députée Horizons et Indépendants du Nord (2017-24) - Éluë à l'Assemblée nationale en 2017, 2022 et juin 2024 - Remplacée en novembre 2024 par Jean Moullière suite à sa nomination au Gouvernement - Secrétaire (2019-22) et présidente (2023-24) de la commission des Affaires sociales de l'Assemblée nationale - Ministre déléguée en charge des Personnes en situation de handicap (sept-déc 2024), puis chargée de l'Autonomie et du Handicap (2024-25) - Conseillère départementale du Nord (depuis 2021)

Cabinet de la ministre déléguée

► **Vincent REYMOND** est nommé directeur de cabinet de Charlotte Parmentier-Lecocq.



Licence de droit - Master de sciences politiques - IRA Nantes - Concours d'administrateur territorial - Inet - Responsable budgétaire Programme d'accès et de retour à l'emploi à la délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle du ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi (2004-06) - Responsable Synthèse budgétaire de la Mission interministérielle Recherche et enseignement supérieur à la direction du Budget (2007-09) - Directeur du Budget, des Finances et de la Commande publique du département de la Seine-Saint-Denis (2011-14) - Inspecteur à l'Inspection générale des Affaires sociales (2014-17) - Secrétaire général (2018-20) et délégué interministériel par intérim (2019-20) à la délégation interministérielle à la Prévention et à la Lutte contre la pauvreté - Directeur de cabinet d'Adrien Taquet, secrétaire d'État à l'Enfance et aux Familles (2020-22) - Directeur de Projet, chargé de la coordination, de l'animation et du suivi des politiques publiques et des moyens mobilisés par les ministères sociaux dans les territoires d'outre-mer au secrétariat général des ministères chargés des Affaires sociales (2022-23) - Délégué Outre-mer des ministères sociaux (2023-24) - Directeur de cabinet de Charlotte Parmentier-Lecocq, ministre déléguée chargée des Personnes en situation de handicap (2024) - Directeur adjoint de cabinet de Paul Christophe, ministre des Solidarités, de l'Autonomie et de l'Égalité entre les femmes et les hommes (oct-déc 2024) - Directeur adjoint de cabinet de Catherine Vautrin, ministre du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles (2025) - Directeur de cabinet de Charlotte Parmentier-Lecocq, ministre déléguée chargée de l'Autonomie et du Handicap (2025)

► Ont été également nommés au cabinet de la ministre déléguée :

Chef de cabinet (Relations avec le Parlement) : **Théo LOBRY**
 Conseillère (Presse et communication) : **Alexiane TORRENS**
 Conseillère (Transformation de l'offre et lutte contre les maltraitances) : **Charlotte FAÏSSE**

Conseillère (Territoires, accessibilité et simplification) :

Andrea KHOSHKHOU

Conseillère (Grand âge, domicile, aidants, en charge du budget) :

Emmanuelle COLLEU PLATTEAU

Conseiller (École pour tous, emploi et citoyenneté) : **Grégory WIRTH**

COMMERCE EXTÉRIEUR ET ATTRACTIVITÉ

Ministre délégué

► **Nicolas FORISSIER** est nommé ministre délégué en charge du Commerce extérieur et de l'Attractivité.



Gérant de société - Né le 17 février 1961 - Licence d'histoire - IEP Paris - Collaborateur parlementaire (1986-88) - Cadre commercial au sein de la société Général Médias (1988-89) - Au sein du groupe de communication Robert Hersant (1989-92) - Gérant de l'imprimerie George Sand et de l'Echo du Berry (1992-2014) - Ancien secrétaire national de DL chargé des PME-PMI - Député de l'Indre (1993-2004, 2007-12 et 2017-nov 2025) - Président du Centre français du commerce extérieur (CFCE), devenu Ubifrance (2003-04) - Secrétaire d'État à l'Agriculture, à l'Alimentation, à la Pêche et aux Affaires rurales (2004-05) - Maire (1995-2004 et 2005-17), puis 1er adjoint au maire (2004-05) de La Châtre - Président du Pays de La Châtre-en-Berry (1996-2017) - Président de la Communauté de communes de la Châtre et Sainte-Sévère (2001-17) - Président du conseil d'administration du CFCE, puis d'Ubifrance (2003-04) - Délégué interministériel aux Industries agroalimentaires et à l'Agro-industrie (2006-07) - Médiateur national pour le plan de soutien à l'agriculture (2009-10) - Président de l'UMP, puis des Républicains de l'Indre - Secrétaire national chargé du commerce extérieur (2008-11), puis conseiller politique (2011-15) de l'UMP - Médiateur national des agriculteurs (2009-11) - Conseiller régional du Centre-Val de Loire (depuis 2015) - Président du groupe d'études Enjeux d'évolution et de conversion de l'industrie manufacturière de l'Assemblée nationale (2018-23) - Président du groupe d'amitié France-Argentine de l'Assemblée nationale (2017-25)

Cabinet du ministre délégué

► **Nicolas JANNIN** est nommé directeur de cabinet de Nicolas Forissier.



Ponts et chaussées - Master's degree d'affaires publiques et économiques de la London School of Economics and Political Science - Doctorat d'économie - Analyste à la Société générale à Hong Kong (2012-13) - Chercheur à l'UMR Paris Jourdan sciences économiques (2016-19) - Adjoint au chef du bureau de la politique commerciale, stratégie et coordination à la direction générale du Trésor (2019-21) - Directeur des Participations, adjoint Transports à l'Agence des participations de l'État (2021-25) - Directeur adjoint de cabinet de Laurent Saint-Martin, ministre délégué chargé du Commerce extérieur et des Français de l'étranger (jan-oct 2025)

► Ont été également nommés au cabinet du ministre délégué :

Chef de cabinet : **Édouard CURT**

Directrice adjoint de cabinet : **Marion BIGET**

Conseillère spéciale (Parlement, élus locaux et affaires réservées) :

Pauline GOIRAND

Conseillère (Politique commerciale, cheffe de pôle) : **Sarah MORVAN**

Conseillère (Attractivité et export) : **Laëtitia TABET**

CULTURE

Ministre

► **Rachida DATI** est nommée ministre de la Culture.



Avocate - Née le 27 novembre 1965 - Maîtrise de sciences économiques mention gestion financière - Institut supérieur des affaires - Maîtrise de droit - ENM - Chargée d'études auprès de la direction Comptabilité-finances du groupe Elf Aquitaine (1987-90) - Auditrice interne auprès de la direction générale du groupe Matra Communication (1990-93) - Auditrice interne à la Berd à Londres (1993-94) - Secrétaire générale du bureau d'études de la Lyonnaise des eaux (1994-95) - Conseillère juridique à la direction juridique du ministère de l'Éducation nationale (1995-97) - Auditrice de justice au TGI de Bobigny (1997-99) - Juge commissaire aux procédures collectives au TGI de Péronne (1999-2001) - Substitut du procureur de la République au TGI d'Evry (2001-02) - Conseillère technique au cabinet de Nicolas Sarkozy, ministre de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Libertés locales (2002-04), puis ministre d'État, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (2004) - Directrice générale adjointe des Services du conseil général des Hauts-de-Seine (2004-05) - Conseillère technique au cabinet de Nicolas Sarkozy, ministre d'État, ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire (2005-07) - Ancienne conseillère politique et ancienne vice-présidente de l'UMP - Garde des Sceaux, ministre de la Justice (2007-09) - Maire du 7ème arrondissement de Paris (depuis 2008) - Conseillère de Paris et membre de la commission Finances, Ressources humaines, Commerce, Emploi, Développement économique et Tourisme du Conseil de Paris (depuis 2008) - Députée française (PPE) au Parlement européen (2009-19) - Maire du 7ème arrondissement de Paris et conseillère de Paris (depuis 2008) - Co-présidente du groupe "Changer Paris" au Conseil de Paris (depuis 2020)

Cabinet de la ministre

► **Magali VALENTE** est nommée directrice de cabinet de Rachida Dati.



Née le 1er août 1984 - Licence de lettres modernes - Master 1 de droit public - Master 2 de droit et gouvernance des systèmes financiers publics - EHESP - Administratrice adjointe des services de l'Assemblée nationale (2012-13) - Administratrice des services de l'Assemblée nationale à la division du secrétariat de la commission des Finances, auprès du président de la commission des Finances, de l'Économie générale et du Contrôle budgétaire (2014-17) - Conseillère au cabinet de Bruno Le Maire, ministre de l'Économie et des Finances (2017-20) - Directrice adjointe de la Transformation (juil-oct 2020), puis directrice du Cinéma (2020-22) au Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) - Conseillère technique au cabinet d'Elisabeth Borne, Première ministre (2022-23) - Directrice adjointe de cabinet de Rima Abdul-Malak, ministre de la Culture (2023-24) - Conseillère au cabinet de Michel Barnier (sept-déc 2024), puis conseillère, cheffe du pôle Culture au cabinet de François Bayrou (2024-25), Premiers ministres

► Ont été également nommés au cabinet de la ministre :

Directeur adjoint de cabinet (Audiovisuel et presse) : **Romain PAGÈS**

Directrice adjointe de cabinet (Patrimoine, architecture et territoires)

(jusqu'au 14 novembre) : **Delphine CHRISTOPHE**

Conseillère spéciale : **Emmanuelle DAUVERGNE**

Chef de cabinet : **David FOLTZ**

Conseillère (Spectacle vivant, arts visuels, design, mode, métiers d'art) :

Emma BUTTIN

Conseillère (Cinéma, jeu vidéo, industries culturelles, numérique et intelligence artificielle) : **Lucie CARETTE**

Conseillère parlementaire : **Cyrielle CONVERS**

Conseillère (Livre, lecture, langue française et langues de France) :

Fleur d'HARCOURT

Conseiller (Social, budget, fiscalité, investissements, mécénat) :

Benjamin MOREL

Conseiller (Éducation artistique, enseignement supérieur et démocratie culturelle) : **Henri de ROHAN-CSERMAK**

Conseiller (Presse et communication) : **Yanis TABYAOUI-THIBERT**

Conseiller diplomatique : **Hubert TARDY-JOUBERT**

Conseiller (Discours et transformation) : **David TOMASELLA**

Administration centrale

► **Delphine CHRISTOPHE** est nommée directrice générale des Patrimoines et de l'Architecture à partir du 14 novembre. Elle remplacera **Jean-François Herbert**, en fonction depuis 2021.

Conservatrice générale du Patrimoine - École nationale des chartes - Institut national du patrimoine - EPHE - Conservatrice régionale des monuments historiques à la direction des Affaires culturelles du Limousin (2006-09) - Cheffe du pôle Architecture et patrimoine à la direction des Affaires culturelles de la région Languedoc-Roussillon (2009-15) - Directrice de la Conservation des monuments et des collections du Centre des monuments nationaux (2015-22) - Directrice régionale des Affaires culturelles de la région Grand-Est (2022-24) - Directrice adjointe de cabinet de Rachida Dati, ministre de la Culture (2024-25)

ÉCONOMIE, FINANCES ET SOUVERAINETÉ INDUSTRIELLE, ÉNERGÉTIQUE ET NUMÉRIQUE

Ministre

► **Roland LESCURE** est nommé ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle, énergétique et numérique



Économiste - Né le 26 novembre 1966 - Polytechnique - Ensae - MSc d'économie à la London School of Economics - Administrateur de l'Insee au ministère de l'Économie et des Finances et à l'Insee (1992-99) - Divers postes de responsabilité chez Ixis Asset Management, filiale de gestion d'actifs des groupes Caisse d'épargne et CNP (1999-2005) - Directeur adjoint des Gestions de Natixis Asset Management, filiale de gestions d'actifs du groupe Banque populaire (2005-06) - Directeur général délégué et directeur des Gestions chez Groupama Asset Management, filiale de gestion d'actifs de Groupama (2006-09) - 1er vice-président et chef des placements à la Caisse de dépôts et placements du Québec (2009-17) - Député des Français établis hors de France (2017-22 et 2024-nov 2025) - Président de la commission des Affaires économiques de l'Assemblée nationale (2017-22) - Vice-président de l'Assemblée nationale (2024-25) - Ministre délégué chargé de l'Industrie (2022-24), puis de l'Industrie et de l'Énergie (sept-déc 2024)

Cabinet du ministre

► **Emmanuel MONNET** est nommé directeur de cabinet de Roland Lescure.



Emmanuel MONNET - ENS Ulm - IEP Paris - ENA (2010) - Enseignant d'économie à l'IEP Paris (2010-11 et 2014-17), à l'ENS Ulm-Université Paris I (2010-13), et à Polytechnique (2013-17) - Inspecteur (2010-12), puis chargé de mission auprès du chef de service (2013) à l'Inspection générale des Finances - Adjoint au chef du bureau Coordination et stratégie européenne à la direction générale du Trésor au ministère de l'Économie et des finances (jan-sept 2014) - Conseiller financier en représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne (2014-15) - Chef du bureau Stabilité financière, comptabilité, gouvernance des entreprises au service du financement de l'économie à la direction générale du Trésor du ministère de l'Économie et des Finances (2015-17) - Conseiller au cabinet de Bruno Le Maire, ministre de l'Économie et des Finances (2017-20) - Directeur adjoint de cabinet de Bruno Le Maire, ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance (2020-21) - Directeur adjoint du pôle Trésorerie, pensions et financement (2021-23), puis directeur (2023-24) du groupe Worldline - Directeur de cabinet d'Antoine Armand, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (sept-déc 2024), puis d'Eric Lombard, ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique (2024-25)

► Ont été également nommés au cabinet du ministre :

Chef de cabinet et conseiller spécial : **Alphonse CORONE**

Directeur adjoint de cabinet : **Laurent SUSTER**

Directeur adjoint de cabinet : **Adrien LAROCHE**

Directrice adjointe de cabinet : **Eléonore TRIGANO**

Conseiller juridique (Fiscalité) : **Matias de SAINTÉ LORETTE**,
Conseillère (Affaires européennes et internationales) :

Alice COURTADE

Conseiller (Macroéconomie et finances publiques) : **Carmelo ZIZZO**

Conseillère (Financement de l'économie et Outre-mer) : **Charlotte AST**

Conseillère (Budget, entreprises, économie verte et numérique) :

Céline GRUFFAT

Conseiller (Énergie) : **Pierre-Elie BÉLOUARD**

Conseiller (Participation de l'État) : **Pierre-Léonard ROUZAUD**

Conseillère parlementaire (Élus) : **Agathe BONNIN**

Conseillère (Stratégie, presse et communication) :

Noémie MADAR-GHOZLAN

Administration centrale

► **Arnaud JULLIAN** est nommé secrétaire général par intérim des ministères économiques et financiers.

ÉDUCATION NATIONALE

Ministre

► **Edouard GEFFRAY** est nommé ministre de l'Éducation nationale.



Conseiller d'État - Né en 1978 - Maîtrise d'histoire économique - IEP Paris - ENA (2005) - Rapporteur à la 10ème sous-section du contentieux du Conseil d'État (2005-08) - Responsable du centre de documentation et de recherches juridiques du Conseil d'État (2008) - Rapporteur public à la 3ème sous-section du Conseil d'État (2008-12) - Directeur des Affaires juridiques, internationales et de l'Expertise (fév-sept 2012), puis secrétaire général (2012-17) de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil) - Directeur de cabinet de François Bayrou, ministre d'État, Garde des Sceaux, ministre de la Justice (mai-juin 2017) - Directeur général des Ressources humaines (2017-19), puis directeur général de l'Enseignement scolaire (2019-24) au ministère de l'Éducation nationale - Assesseur de la 1ère chambre de la section du contentieux du Conseil d'État (2024-25)

Cabinet du ministre

► **Thomas LEROUX** est nommé directeur de cabinet d'Edouard Geffray.



Professeur d'histoire et de géographie (2001-12) - Inspecteur de l'Éducation nationale dans les circonscriptions de Compiègne (Oise) (2012-15), puis de Saint-Ouen (Seine-Saint-Denis) (2015-17) - Membre du comité de pilotage national à l'IGEN et à la direction générale de l'Enseignement scolaire (DGESCO) (histoire et la géographie) (2012-17) - Coordonnateur du groupe d'experts pour la rédaction du référentiel de l'éducation artistique et culturelle au Conseil supérieur des programmes (2013-14) - Chef du bureau des écoles à la DGESCO (2017-20) - Conseiller social et aux affaires pédagogiques au cabinet de Nathalie Elimas, secrétaire d'État à l'Éducation prioritaire (2020-21) - Sous-directeur de l'Action éducative à la direction générale de l'Enseignement scolaire (2021-22) - Conseiller au cabinet de Pap Ndiaye, ministre de l'Éducation nationale et de la Jeunesse (2022-23) - Directeur adjoint de cabinet de Prisca Thevenot, secrétaire d'État à la Jeunesse et au Service national universel (juil-nov 2023) - Inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche (2024-25)

► Ont été également nommés au cabinet du ministre :

Cheffe de cabinet : **Amélie MIERMONT**

Directrice adjointe du cabinet : **Sylvie THIRARD**

Chef adjoint de cabinet, conseiller diplomatique : **Gauthier WICKULER**
Conseillère (Budget, numérique et intelligence artificielle) : **Caroline REUILLON**

Conseiller (Communication et presse) : **Rémy CHEMLA**

Conseillère (École inclusive, santé psychique et physique et sport) :

Anne PADIER SAVOUROUX

Conseiller (Lutte contre les inégalités territoriales et sociales) :

François COUX

Conseillère (Dialogue social et ressources humaines) : **Marjorie KOUBI**

Conseillère (Climat scolaire et valeurs de la République) : **Anne BOYARD**

Conseillère parlementaire : **Mathilda ANDRÉ,**

Conseiller en charge des affaires pédagogiques : **Jean-Baptiste ROTA**

ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES ET LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

Ministre déléguée

► **Aurore BERGE** est nommée ministre déléguée chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la Lutte contre les discriminations.



Cadre supérieure dans le secteur privé - Née le 13 novembre 1986 - IEP Paris - Collaboratrice parlementaire de Roselyne Bachelot-Narquin, députée européenne (2006-07) - Chargée de mission au cabinet de Xavier Bertrand, ministre du Travail, des Relations sociales, de la Famille et de la Solidarité (2008-09) - Conseillère chargée de la communication et de la presse de Philippe Juvin, député européen et maire de La Garenne-Colombes (2009-10) - Directrice de projet au sein de l'Agence Publics (2010-13) - Directrice de clientèle chez Spintank (2013-15) - Conseillère municipale de Magny-les-Hameaux et conseillère communautaire de la Communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines (2014-20) - Directrice conseil chez Hopscotch Paris (2015-17) - Responsable de la campagne digitale d'Alain Juppé, candidat à la primaire de la droite et du centre (2015-16) - Porte-parole de campagne d'Emmanuel Macron, candidat à l'élection présidentielle (fév-mai 2017) - Membre du comité politique d'En marche ! (depuis fév 2017) - Porte-parole de LaREM, puis de Renaissance (depuis

2019) - Députée des Yvelines (2017-23 et 2024-25) - Éluë à l'Assemblée nationale depuis 2017 - Remplacée en 2023 par Philippe Emmanuel et en 2025 par Anne-Sophie Ronceret suite à ses nominations au Gouvernement - Porte-parole du groupe La République en marche (LaREM) à l'Assemblée nationale (2017-19) - Présidente déléguée en charge du suivi législatif au groupe LaREM de l'Assemblée nationale (2020-22) - Présidente du groupe Renaissance à l'Assemblée nationale (2022-23) - Présidente du groupe d'amitié France-Israël de l'Assemblée nationale (2019-23) - Ministre des Solidarités et des Familles (2023-24) - Ministre déléguée à l'Égalité entre les femmes et les hommes et à la Lutte contre les discriminations (jan-sept 2024), puis chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes et la Lutte contre les discriminations (2024-25) - Conseillère régionale d'Ile-de-France (depuis 2021)

Cabinet de la ministre déléguée

► **Laurent DORAÏ** est nommé directeur de cabinet d'Aurore BERGE.



Né en 1978 - Deug de droit - Maîtrise de sciences politiques - DESS de communication politique - Chargé de mission auprès de Claude Bartolone, ministre délégué à la Ville (2000-02) - Attaché parlementaire de Claude Bartolone, député de la Seine-Saint-Denis (2002-08) - Directeur adjoint de cabinet de Claude Bartolone, président du conseil général de Seine-Saint-Denis (2008-12), puis président de l'Assemblée nationale (2012-17) - Chef du service Affaires publiques de Philipp Morris France (2017-18) - Directeur de la Communication du Conseil économique, social et environnemental (2018-19) - Conseiller politique de Brigitte Bourguignon, présidente de la commission des Affaires sociales de l'Assemblée nationale (2019-20) - Directeur adjoint de cabinet de Jean-Baptiste Lemoyne, secrétaire d'État auprès du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères (mars-juil 2020), secrétaire d'État au Tourisme, aux Français de l'étranger et à la Francophonie (2020-21), puis ministre délégué chargé du Tourisme, des Français de l'étranger et de la Francophonie et des Petites et Moyennes entreprises (2021-22) - Directeur adjoint de cabinet, conseiller spécial au cabinet d'Olivier Klein, ministre délégué à la Ville et au Logement (2022-23) - Directeur du Développement et des Programmes de la délégation interministérielle à la Lutte contre le racisme, l'antisémitisme et la haine anti-LGBT (Dilcrah) (2024-25)

► Ont été également nommés au cabinet de la ministre déléguée :

Directrice adjointe du cabinet (Plan Toutes et tous égaux) :

Emilie CHANDLER

Chef de cabinet (Relations avec les élus locaux et les collectivités) :

Enguerrand CERVELLERA

Conseillère politique (Conseillère communication) : **Margot ANTONIAZZI**

Conseiller (Presse et réseaux sociaux) : **Robin FOULON**

ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, RECHERCHE ET ESPACE

Ministre

► **Philippe BAPTISTE** est nommé ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Espace.



Ingénieur des Mines - Né le 28 mars 1972 - Master de science à l'université de Strathclyde (Royaume-Uni) - DEA de l'université Pierre-et-Marie Curie - Doctorat d'informatique - Anciennement chez Ilog, entreprise d'édition de logiciels, puis au e-lab de Bouygues - Chez IBM Research (2000-01) - Chargé de cours (2002-11) et directeur du Laboratoire d'informatique (2008-10) de Polytechnique - Membre du Comité national de la recherche scientifique (2004-08) -

Directeur de l'Institut des sciences de l'information et leurs interactions du Centre national de la recherche scientifique (CNRS) (2010-13) - Chef du service de la stratégie de la recherche et de l'innovation au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (2013-14) - Directeur général délégué à la Science du CNRS (2014-17) - Directeur de cabinet de Frédérique Vidal, ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (2017-19) - Conseiller, chef du pôle Éducation, enseignement supérieur, jeunesse et sports au cabinet d'Edouard Philippe, Premier ministre (2019-20) - Président du conseil d'administration du Centre national d'études spatiales (Cnes) (2021-24) - Ministre auprès de la ministre d'État, ministre de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (2024-25)

Cabinet du ministre

► **Pauline PANNIER** est nommée directrice de cabinet de Philippe Baptiste.



Maître des requêtes au Conseil d'État - Née le 26 septembre 1988 - IEP Paris - EHESS - ENA (2013) - Auditrice au Conseil d'État, rapporteure à la 4ème chambre de la section du contentieux (2014-17) - Rapporteuse à la section sociale (2017) - Conseillère Libertés publiques, asile, immigration, intégration et cultes aux cabinets de Gérard Collomb, ministre d'État, ministre de l'Intérieur (2017-18), puis de Christophe Castaner (2018-19), ministre de l'Intérieur - Directrice adjointe de cabinet de Frédérique Vidal, ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (2019-20), puis d'Amélie de Montchalin, ministre de la Transformation et de la Fonction publique (2020-21) - Conseillère auprès du président (2021-22), secrétaire générale (2022-24), puis directrice générale adjointe (2024-25) du Centre national d'études spatiales (Cnes) - Directrice adjointe de cabinet d'Elisabeth Borne, ministre d'État, ministre de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (2024-25) - Directrice de cabinet de Philippe Baptiste, ministre chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (2024-25)

► Ont été également nommés au cabinet du ministre :

Directeur adjoint de cabinet : **Guillaume CLÉDIÈRE**
 Chef de cabinet (Relations avec le Parlement) : **Pierre-Noël CLAUZADE**
 Cheffe adjointe de cabinet : **Noémie ALGOM**
 Conseiller spécial (Santé) : **Emmanuel TOUZÉ**
 Conseiller (Formation) : **Thibaut DUCHÈNE**
 Conseiller (Communication et presse) : **Jean-Xavier ARNAUD**
 Conseillère (Recherche) : **Maguy JABER**
 Conseillère (Sciences humaines et sociales) : **Delphine PAGÈS-EL KAROUTI**
 Conseiller social (Vie étudiante et Outre-mer) : **Franck LOUREIRO**
 Conseillère parlementaire : **Justine ROUSSE**
 Conseiller budgétaire : **Thomas DELOEIL**
 Conseillère diplomatique (Spatial) : **Zoé GHIRON**

EUROPE ET AFFAIRES ÉTRANGÈRES

Ministre

► **Jean-Noël BARROT** est nommé ministre de l'Europe et des Affaires étrangères.



Professeur d'économie - Né le 13 mai 1983 - HEC - Master d'analyse et politique économiques - IEP Paris - Doctorat de sciences de gestion - Membre du conseil de surveillance d'Union Plastic (2003-11) - Analyste, conseiller en fusions et acquisitions au sein de la banque JPMorgan à Londres (2005) - Analyste à la direction juridique et financière d'Alcatel à Shanghai (2006) - Chercheur invité au FMI (2007), puis à l'université de Columbia (New York) (2008) - Professeur d'économie financière au MIT (États-Unis) (2013-17) - Député des Yvelines (2017-22

et juil-oct 2024) - Élu à l'Assemblée nationale depuis 2017 - Remplacé en août 2022 par Anne Grignon suite à sa nomination au Gouvernement - Réélu en octobre 2022 suite à la démission d'Anne Grignon - Réélu en juillet 2024 - Remplacé par Anne Berganz en novembre 2022 et en 2024 - Vice-président de la commission des Finances, de l'Économie générale et du Contrôle budgétaire de l'Assemblée nationale (2017-22) - Président du groupe d'amitié France-Uruguay de l'Assemblée nationale (2017-22) - Président de la commission des Affaires étrangères de l'Assemblée nationale (juil-sept 2024) - Ministre délégué chargé de la Transition numérique et des Télécommunications (2022-23), du Numérique (2023-24), puis de l'Europe (fév-sept 2024) - Conseiller régional d'Ile-de-France (depuis 2021)

Cabinet du ministre

► **Aurélien LECHEVALLIER** est nommé directeur de cabinet de Jean-Noël Barrot.



IEP Paris - HEC - ENA (2004) - Chef du bureau des questions européennes au ministère des Affaires étrangères et européennes (2004-07) - Chargé d'enseignement à l'IEP (2005-07) - Diplomate d'échange à la division Europe et organisations européennes au département d'État américain (2007-08) - Chef de cabinet de l'ambassadeur de France à Washington (2008-10) - 2ème conseiller à l'ambassade de France à Beyrouth (2010-13) - Conseiller de Nicolas Hulot, envoyé spécial du président de la République pour la protection de la planète (2013-14) - Conseiller diplomatique d'Anne Hidalgo, maire de Paris (2014-16) - Conseiller diplomatique adjoint à la présidence de la République (2017-19) - Ambassadeur de France à Prétoria (Afrique du Sud) (2019-22) - Directeur général de la Mondialisation, de la Culture, de l'Enseignement et du Développement international au ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (2022-24)

► Ont été également nommés au cabinet du ministre :

Directrice de cabinet adjointe : **Marine ALEGRE**
 Directeur de cabinet adjoint : **Kévin THUILLIER**
 Cheffe de cabinet, conseillère spéciale : **Baltis MÉJANÈS**
 Conseillère auprès du ministre (Parlement et élus) : **Carole GUILLERM**
 Conseillère (Communication stratégique) : **Marie-Doha BESANCENOT**
 Conseillère (Presse, médias et opinion) : **Pauline WIENER**
 Conseillère (Asie et affaires Stratégiques) : **Adèle JEANROY-BROZ**
 Conseiller (Afrique et agenda transformationnel) : **Omar KEITA**
 Conseiller (Afrique du Nord et Moyen-Orient) : **Quentin JEANTET**
 Conseiller (Discours) : **Sylvain DESCAZEAUD**
 Conseiller (Affaires juridiques, affaires globales, Nations unies et organisations internationales) (jusqu'au 15 décembre 2025) : **Alexander MURUGASU**
 Conseiller (Affaires consulaires) : **Patrick RENARD**
 Conseillère (Budget, réformes et administration) : **Caroline JOLY**

EUROPE

Ministre délégué

► **Benjamin HADDAD** est nommé ministre délégué en charge de l'Europe.



Chercheur en relations internationales - Né le 23 octobre 1985 - IEP Paris - HEC - Maître de conférences à l'IEP Paris (2012) - Analyste financier assistant chez Cinven (2012) - Stagiaire à la division Afrique du Nord et Moyen-Orient au Service d'action extérieure de l'Union européenne (SEAE) (fév-sept 2013) - Research Fellow au think tank Huston Institute (Washington) (2014-18) - Directeur de la branche Europe de l'Atlantic Council, think tank américain spécialisé dans les relations internationales (2019-22) - Secrétaire national de l'UMP (2011-14) - Député de Paris (2022-24) - Élu à l'Assemblée nationale en 2022 et 2024 - Remplacé en octobre 2024 par Joséphine Missoffe suite à sa nomination au Gouvernement - Président du groupe d'amitié France-Ukraine de l'Assemblée nationale (2022-24) - Ministre délégué auprès du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, chargé de l'Europe (2024-25)

Cabinet du ministre délégué

► **Caroline DÉPREZ** est nommée directrice de cabinet de Benjamin Haddad.



Née le 21 janvier 1979 - École nationale d'architecture de Paris La Villette - Architecte d'intérieur chez Bismut & Bismut (2005-06), chez Rola Vincent (2008-12), chez BBX (2012-14), puis chez Caroline Déprez (2014-24) - Collaboratrice de Benjamin Haddad, député de Paris (2022-24) - Cheffe adjointe de cabinet (jan-juil 2025), puis cheffe de cabinet (juil-sept 2025) de Benjamin Haddad, ministre délégué chargé de l'Europe

► Ont été également nommés au cabinet du ministre délégué :

Directeur de cabinet adjoint : **Olrice IZARN**

Directrice adjointe de cabinet (Questions d'élargissement, de voisinage et questions transfrontalières) : **Aglée LE ROUX**

Conseillère spéciale (Communication) : **Hélène DETOLLE**

Conseillère (Relations avec les parlements français et européen et élus locaux) : **Aurélien GADJENDRA SARMA**

Conseiller (Affaires économiques, décarbonation et budget) :

Alexis GOURDAIN

Conseillère (Marché intérieur et politiques internes) : **Juliette MOLLO**

FONCTION PUBLIQUE ET RÉFORME DE L'ÉTAT

Ministre délégué

► **David AMIEL** est nommé ministre délégué en charge de la Fonction publique et de la Réforme de l'État.



Né le 28 novembre 1992 - ENS Ulm - Master d'enjeux, conflits et systèmes internationaux - Master d'analyse et politique économiques - Économiste au cabinet d'Emmanuel Macron, ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique (2015-16) - Chargé de la coordination du programme présidentiel d'Emmanuel Macron (2016-17) - Conseiller à la Présidence de la République (2017-19) - Au groupe La Poste (2021-22) - Pilotage du programme d'Emmanuel Macron pour l'élection présidentielle de 2022 - Député de Paris (2022-nov 2025) - Vice-président du groupe Renaissance à l'Assemblée nationale (2023-24) - Président du groupe d'amitié France-Slovaquie de l'Assemblée nationale (2025) - Conseiller du 15^{ème} arrondissement de Paris (depuis 2020)

Cabinet du ministre délégué

► **Emmanuel CONSTANTIN** est nommé directeur de cabinet de David Amiel.



Né le 9 octobre 1990 - Polytechnique - École des Mines - Chef de service et chargé de mission à la direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi et à la préfecture de région du Centre-Val de Loire (2015-17) - Référent de La République en marche (LaREM) dans le Loiret (2016-17) - Secrétaire général de la Mission de médiation relative au projet d'aéroport du Grand-Ouest (juin-déc 2017), puis chargé de mission auprès du directeur général de l'Énergie et du Climat (jan-juil 2018) au ministère de la Transition écologique et solidaire - Directeur de Projets-performances des services publics à la direction interministérielle de la Transformation publique (2018-19) - Conseiller au cabinet d'Emmanuelle Wargon, secrétaire d'État auprès de la ministre de la Transition écologique et solidaire (2019-20), puis ministre délégué au Logement (2020-21) - Directeur du Site de traitement intégré des déchets de Southwark (Veolia) à Londres (2021-24) - Directeur Commerce entreprises au sein de Veolia France (2024-25), puis directeur des Services aux entreprises pour l'Ile-de-France (Recyclage et valorisation des déchets) chez Veolia RVD (mars-nov 2025)

► Ont été également nommés au cabinet du ministre délégué :

Chef de cabinet : **Richard HUANG**

Conseiller parlementaire (Relation avec les élus) : **Jacques MEURIN**

FRANCOPHONIE, PARTENARIATS INTERNATIONAUX ET FRANÇAIS DE L'ÉTRANGER

Ministre déléguée

► **Éléonore CAROIT** est nommée ministre déléguée en charge de la Francophonie, des Partenariats internationaux et des Français de l'étranger.



Avocate aux barreaux de New York et de Paris - Née le 8 juillet 1985 - IEP Paris - Master 2 à Panthéon-Sorbonne - Master of laws à la Columbia Law School - Juriste chez Darrois Villey Maillot Brochier (2008-09) - Avocate chez Weil Gosthal and Manges (2010-12), chez Castaldi Mourre & partners (2012-15), puis chez Lalive (2015-20) - Co-présidente du Comité français de l'arbitrage (CFA 40) (2018-22) - Partner chez Mourre, Gutiérrez, Chessa (2021-22) - Députée des Français établis hors de France (2022-jan 23 et avr 2025-nov 2025) - Vice-présidente de la commission des Affaires étrangères de l'Assemblée nationale (2022-25) - Présidente du groupe d'amitié France-Chili de l'Assemblée nationale (2022-25)

Cabinet de la ministre déléguée

► **Marie PHILIPPE** est nommée directrice de cabinet d'Éléonore Caroït.



Secrétaire des Affaires étrangères - Née le 7 novembre 1983 - HEC - Master 2 de sciences politiques - Analyste Économie et financement du développement à l'Agence française du développement (AFD) (2009-11) - Conseillère à la direction générale de la Mondialisation (2011-13), puis à la direction de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient (2013-15) au ministère des Affaires étrangères - Conseillère Moyen-Orient à la représentation permanente de la France auprès des Nations unies (2015-19) - Conseillère technique à la présidence de la République (jan-août 2019) - Consule générale de France à Amsterdam (2020-23) - Conseillère adjointe à la cheffe du pôle diplomatique du cabinet d'Elisabeth Borne, Première ministre (2023-24) - Conseillère au cabinet de Gabriel Attal, Premier ministre (jan-sept 2024) - Directrice de cabinet de Thani Mohamed Soilihi, secrétaire d'État chargé de la Francophonie et des Partenariats internationaux (sept-déc 2024), puis ministre délégué chargé de la Francophonie et des Partenariats internationaux (2024-25)

► Téléchargez l'affiche du Gouvernement de Sébastien Lecornu II



LE TROMBINOSCOPE
www.trombinoscope.com
T. 01 76 21 40 10

GOVERNEMENT DE SÉBASTIEN LECORNU
AU 12 OCTOBRE 2025



► Ont été également nommés au cabinet de la ministre déléguée :

Directeur de cabinet adjoint (Français de l'étranger) : **Julien BOUCHARD**
 Cheffe de cabinet : **Telma POIZAT**
 Conseillère parlementaire (Amériques et affaires réservées) :
ESCOBAR-CAMELEYRE Zoé
 Conseiller (Opérateurs, pilotage et efficacité de la politique de développement et financements innovants) : **Charles TETU**
 Conseillère (Afrique, Moyen Orient, Europe, Asie, diplomatie féministe) :
Adorice GACHET

INDUSTRIE

Ministre déléguée

► **Sébastien MARTIN** est nommé ministre délégué en charge de l'Industrie.



Né le 24 novembre 1977 - IEP Grenoble - DESS de communication politique et sociale - Assistant parlementaire de Jean Proriol, député de la Haute-Loire (2000-01), de Dominique Perben, député de Saône-et-Loire (2001-02), puis de Dominique Juillot, député de Saône-et-Loire (2002-05) - Chargé de mission au cabinet de Dominique Perben, ministre des Transports, de l'Équipement, du Tourisme et de la Mer (2005-06) - Directeur de cabinet de Dominique Juillot, député de Saône-et-Loire et président de la Communauté d'agglomération du Grand Chalon (2006-08) - Directeur adjoint chargé des relations institutionnelles de France Bois Forêt (2008-09) - Directeur de cabinet de Patrick Ollier, député des Hauts-de-Seine et maire de Rueil-Malmaison (2009-10) - Directeur de cabinet et de la Communication de Jean-Marie Bockel, président de Mulhouse Alsace Agglomération et de Jean Rottner, maire de Mulhouse (2010-11) - Conseiller au cabinet de Chantal Jouanno, ministre des Sports (juil-sept 2011) - Conseiller au cabinet de David Douillet, ministre des Sports (2011-12) - Conseiller municipal de Chalon-sur-Saône et président de la Communauté d'agglomération du Grand Chalon (depuis 2014) - Conseiller départemental et 1er vice-président du conseil départemental de Saône-et-Loire (depuis 2015) - Vice-président de la commission Aménagement du territoire, Mobilités, Routes et Infrastructures (2015-16), puis membre de la commission Aménagement du territoire, Environnement et Agriculture (depuis 2019) du conseil départemental de Saône-et-Loire - Président de l'Association Inter-communalités de France (2020-25) - Député de Saône-et-Loire (mai-nov 2025)

Cabinet du ministre délégué

► **Laurent SUSTER** est nommé directeur de cabinet de Sébastien Martin.



Né le 2 janvier 1989 - IEP Paris - ENA (2016) - DU de droit des entreprises en difficulté - Adjoint au chef (jan-déc 2017), puis chef (2017-20) du bureau de l'insertion professionnelle à la délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle au ministère du Travail - Rapporteur (2020-21), puis secrétaire général adjoint (2021-23) du Comité interministériel de restructuration industrielle à la direction générale du Trésor - Directeur de Participation adjoint Énergie à l'Agence des participations de l'État (2023-24) - Directeur adjoint de cabinet de Marc Ferracci, ministre délégué chargé de l'Industrie (sept-déc 2024), puis ministre chargé de l'Industrie et de l'Énergie (2024-25) - Directeur adjoint de cabinet de Roland Lescure, ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle, énergétique et numérique (depuis oct 2025)

► Ont été également nommés au cabinet du ministre délégué :

Cheffe de cabinet : **Marie PERRA**
 Conseiller parlementaire : **Paul-Alexandre SALA**

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET NUMÉRIQUE

Ministre déléguée

► **Anne LE HENANFF** est nommée ministre déléguée en charge de l'intelligence artificielle et du Numérique



Consultante dans le numérique et la cybersécurité - Née le 22 juillet 1969 - IHEDN - École supérieure de commerce Le Havre-Caen (EMN) - Commerciale GMS de Bacardi France (1991-95) - Directrice régionale Ouest de Saupiquet (1997-2000) - Dirigeante de la galerie Des arts et des hommes (2003-06) - Adjointe au maire en charge du numérique, des SI et de la communication (2008-20), correspondante Défense (2014-18), première adjointe (2020-22), puis conseillère municipale (depuis 2022) de Vannes - Chargée de mission au groupe politique de la majorité présidentielle (2011-14) puis chargée de mission Europe (2014-15) au conseil général du Morbihan - Conseillère communautaire de Golfe du Morbihan-Vannes Agglomération - Consultante formatrice indépendante (2015-22) - Cheffe de projet senior de Morbihan Énergies (2018-20) - Conseillère régionale de Bretagne (2021-22) - Membre fondatrice de Women4Cyber Europe et Women4Cyber France - Députée Horizons et Indépendants du Morbihan (2022-nov 2025) - Présidente du groupe d'amitié France-Vietnam de l'Assemblée nationale (2022-25)

Cabinet de la ministre déléguée

► **Adrien LAROCHE** est nommé directeur de cabinet d'Anne Le Henanff.

Né en juillet 1991 - Polytechnique - Ponts et chaussées - Ingénieur des ponts, des eaux et des forêts - Ingénieur économiste chez Atexo (fév-juin 2015) - Chargé de mission Tarif du dégroupage et du très haut débit à la direction de l'Analyse économique et de la Prospective (2015-17), adjoint au chef de l'unité Fibre optique (2017-18), puis chef de l'unité Marchés entreprises (2018-22) à l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep) - Directeur de projets Économie de la donnée à la sous-direction de l'Électronique et du Logiciel de la direction générale des Entreprises au ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique (2022-25) - Directeur adjoint de cabinet de Roland Lescure, ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle, énergétique et numérique (depuis oct 2025)

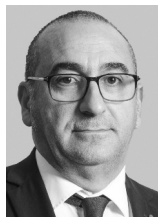
► Ont été également nommés au cabinet de la ministre déléguée :

Cheffe de cabinet, conseillère spéciale : **Audrey NIEUWMUNSTER**
 Conseillère (Souveraineté numérique, télécoms et infrastructures) : **Mario JOSSET**
 Conseillère (Protection de l'enfance et enjeux de société du numérique) : **Elisa BAZIN**
 Conseiller (Cybersécurité et régulation du numérique) : **Samy IMOURRA**
 Conseiller (Intelligence artificielle, innovation et compétitivité) : **Marius MARTIN**
 Conseiller (Communication, stratégie, presse et discours) : **Grégoire CAZCARRA**

INTÉRIEUR

Ministre

► **Laurent NUÑEZ** est nommé ministre de l'Intérieur.



Préfet et directeur des Services actifs de la police nationale - Né le 19 février 1964 - Maîtrise de droit public - DESS de gestion et administration des collectivités locales - École nationale des impôts - ENA (1999) - Inspecteur des impôts au bureau du contrôle fiscal international de la direction générale des Impôts, puis inspecteur-vérificateur à la direction nationale de Vérification de situations fiscales (DNVSF) (1989-93) - Chef adjoint de cabinet d'André Rossinot, ministre de la Fonction publique (1993-95) - Adjoint au chef du bureau des concours financiers de l'État aux collectivités locales (1999-2001), puis chef du bureau des budgets locaux et de l'analyse financière (2001-03) au ministère de l'Intérieur - Secrétaire général de la préfecture de la Haute-Saône (2003-05) - Chef du bureau de la gestion du corps préfectoral et des administrateurs civils à la direction de la Modernisation et de l'Action territoriale du ministère de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire (2005-08) - Directeur de cabinet du préfet de la Seine-Saint-Denis (2008-10) - Sous-préfet de Bayonne (2010-12) - Directeur de cabinet du préfet de police de Paris (2012-15) - Préfet de police des Bouches-du-Rhône (2015-17) - Directeur général de la Sécurité intérieure (2017-18) - Secrétaire d'État auprès du ministre de l'Intérieur (2018-20) - Coordonnateur national du renseignement et de la lutte contre le terrorisme (2020-22) - Préfet de police de Paris (2022-25)

Cabinet du ministre

► **Magali CHARBONNEAU** est nommée directrice de cabinet du Laurent Nuñez.



Administratrice civile - Née le 8 juin 1981 - ENA (2006) - Essec - Chargée de mission (2008), puis directrice de cabinet (2008-09) du préfet d'Eure-et-Loir - Directrice de cabinet du Haut-commissaire de la République en Polynésie française (2009-11) - Directrice adjointe des Stages de l'ENA (2011-12) - Cheffe de cabinet du préfet de police de Paris (2013-16) - Conseillère au cabinet de Bernard Cazeneuve, ministre de l'Intérieur (2016), puis Premier ministre (2016-17) - Secrétaire générale de la zone de défense et de sécurité Sud de la préfecture des Bouches-du-Rhône (2017-18) - Secrétaire générale de la préfecture des Bouches-du-Rhône (avr-oct 2018) - Directrice adjointe de cabinet de Christophe Castaner, ministre de l'Intérieur (2018-19) - Secrétaire générale de la préfecture de Paris (2019-20) - Directrice de cabinet du préfet de la région Ile-de-France, préfet de Paris (2020-22), puis du préfet de police de Paris (2022-25)

► Ont également été nommés au cabinet du ministre :

Directeur adjoint du cabinet : **Xavier PELLETIER**

Directrice adjointe du cabinet : **Pascale PIN**

Cheffe de cabinet : **Audrey GRAFFAULT**

Chef adjoint de cabinet : **Julien ROBINET**

Conseillère (Communication) : **Christelle MONTEAGUDO**

Conseiller parlementaire (Élus) : **Boris MAZEAU**

Conseillère (Discours) : **Juliette de CLERMONT-TONNERRE**

Conseillère diplomatique : **Mathilde GRAMMONT**

Conseillère (Justice et affaires pénales) : **Caroline GONTRAN**

Conseillère budgétaire (Modernisation du ministère) : **Perrine BARRÉ**

Conseiller (Immigration et cultes) : **Frédéric GARNIER**

Conseillère (Libertés publiques, administration territoriale et élections) :

Pauline DUBUS

Conseillère (Presse) : **Loubna ATTA**

Administration centrale

► **David COSTE** est nommé directeur général par interim des Étrangers en France. Il remplace **Eric Jalon**, nommé préfet de Corse, préfet de la Corse-du-Sud (revue 305).



Né le 17 décembre 1973 - Maîtrise de droit public - IEP Paris - ENA (2002) - Inspecteur adjoint de l'Administration (2002-03) - Secrétaire général de l'inspection générale de l'Administration (IGA) (2003-05) - Secrétaire général de la préfecture du Gers (2005-06) - Inspecteur de l'Administration à l'IGA (2006-07) - Directeur de cabinet du préfet de l'Isère (2007-09) - Chef du bureau de la performance et des moyens de l'Administration territoriale à la sous-direction de l'Administration territoriale (2009-12) - Sous-directeur du Pilotage des services déconcentrés à la direction des Services administratifs et financiers des services du Premier ministre (2012-14) - Conseiller au cabinet de Bernard Cazeneuve, ministre de l'Intérieur (2014-15) - Secrétaire général de la préfecture des Bouches-du-Rhône (2015-18) - Délégué interministériel à l'avenir du territoire de Fessenheim et des territoires d'implantation des centrales de production d'électricité (2018-20) - Directeur de l'Intégration et de l'Accès à la nationalité au ministère de l'Intérieur (depuis 2021)

INTÉRIEUR (MINISTRE DÉLÉGUÉE)

Ministre déléguée

► **Marie-Pierre VEDRENNE** est nommée ministre déléguée auprès du ministre de l'Intérieur.



Née le 13 décembre 1982 - Master 1 de droit public général et européen - Master's degree, juriste en droit de l'Union européenne et de l'Organisation mondiale du commerce - Assistante de projets chez Iberdrola Renovables (2009-11) - Chargée d'enseignement (droit comparé et droit des affaires internationales) chez Antaxia (2010-11) - Chargée d'enseignement à l'ESUP (2008-15) et à l'IGR-IAE Rennes, école universitaire de management (mars-déc 2017) - Chargée de mission (2011-14), coordinatrice (2014-16), puis directrice (2016-19) de la Maison de l'Europe de Rennes et de Haute-Bretagne-Centre d'information Europe Direct - Députée française (Renew Europe) au Parlement européen (2019-25) - Vice-présidente de la commission du commerce international du Parlement européen (2019-24) - Vice-présidente de la délégation à l'Assemblée parlementaire paritaire ACP-UE du Parlement européen (2019-24) - Coprésidente, puis présidente de la délégation française du groupe Renew Europe (2021-25) - Coordinatrice pour le groupe Renew Europe au sein de la commission du Commerce international du Parlement européen (2021-25) - Conseillère régionale de Bretagne (depuis 2021)

Cabinet de la ministre déléguée

► **Xavier PELLETIER** est nommé directeur du cabinet de Marie-Pierre Vedrenne.



Né le 27 janvier 1968 - Licence de droit - Maîtrise de sciences politiques - DEA de sociologie politique et de droit public - Centre d'études diplomatiques et stratégiques - ENA (2006) - Chargé d'enseignements à la maison des étudiants catholiques de Lyon (1994-96) - Chargé d'études au Commissariat à la réforme de l'État (1996-97) - Assistant (1997), chargé de mission (1997-2000), puis chef (2000-06) du secteur Administration et institutions de la direction de la

Formation et des Programmes à l'Institut international d'administration publique (IIAP) - Chargé de mission au secrétariat général du ministère de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire (2006) - Directeur de cabinet du préfet de Saône-et-Loire (2006-07) - Sous-préfet de Molsheim (2007-08) - Chef de cabinet de Bruno Le Maire, secrétaire d'État aux Affaires européennes (2008-09), puis ministre de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche (2009-10) - Chef de cabinet, conseiller de Bruno Le Maire, ministre de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche (2010), puis ministre de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire (2010-12) - Sous-directeur de l'Administration et de la Modernisation (2012-14), puis directeur adjoint, sous-directeur des Ressources et des Compétences (2014-16) de la préfecture de police de Paris - Directeur général de la Chambre de commerce et d'industrie de Lyon métropole-Saint-Etienne Roanne (2016-20) - Préfet délégué à la reconstruction des vallées à la préfecture des Alpes-Maritimes (2020-23) - Préfet de Loir-et-Cher (2023-25) - Directeur de cabinet de François-Noël Buffet, ministre auprès du ministre d'État, ministre de l'Intérieur (août-sept 2025) - Directeur adjoint de cabinet de Laurent Nuñez, ministre de l'Intérieur (depuis 2025)

► Ont été également nommés au cabinet de la ministre déléguée :

Cheffe de cabinet : **Clervie MONSHOUWER**

Conseillère (Questions juridiques et prospective) : **Chloé NGUYEN**

Conseillère (Sécurité) : **Amelle GHAYOU**

JUSTICE

Ministre

► **Gérald DARMANIN** est nommé Garde des sceaux, ministre de la Justice.



Né le 11 octobre 1982 - Deug d'histoire - IEP Lille - Collaborateur de Jacques Toubon, député européen (2005-07) - Responsable des relations publiques pour le groupement d'entreprises Entreprises et cités (2007-08) - Conseiller municipal (2008-14 et depuis 2020), maire (2014-17 et mai-août 2020), 1er adjoint au maire (2017-20) de Tourcoing - Vice-président de la métropole urbaine de Lille (2014-18), puis conseiller métropolitain à la Métropole urbaine de Lille - Collaborateur de Xavier Bertrand, secrétaire général de l'UMP (2009), puis de David Douillet, député des Yvelines et conseiller régional d'Ile-de-France (2009-11) - Conseiller régional du Nord-Pas-de-Calais (2010-12) - Chef de cabinet, conseiller auprès de David Douillet, secrétaire d'État aux Français de l'étranger (juil-sept 2011), puis ministre des Sports (2011-12) - Directeur de cabinet de David Douillet, ministre des Sports (2012) - Député du Nord (2012-16, juin-juil 2022 et 2024-25) - Élu en 2012 - Réélu en juin 2022 et 2024 - Remplacé par Vincent Ledoux suite à sa nomination au Gouvernement - Secrétaire général adjoint aux élections de l'UMP (2014-15), devenu les Républicains en 2015, puis 1er vice-président de la commission nationale d'investiture des Républicains (2016-17) - Secrétaire général adjoint des Républicains (2016-17) - Conseiller régional des Hauts-de-France (2015-20) - Vice-président du conseil régional Hauts-de-France (2016-17) - Conseiller départemental du Nord (2021-22) - Ministre de l'Action et des Comptes publics (2017-20), de l'Intérieur (2020-22), puis de l'Intérieur et des Outre-Mer (2022-24)

Cabinet du ministre

► **Manon DELAUNE-PERRIERE** est nommée directrice de cabinet de Gérald Darmanin.



Manon DELAUNE-PERRIERE - Maître des requêtes au Conseil d'État - Née le 6 octobre 1986 - ENS Ulm - IEP Paris - Master de relations internationales et d'histoire - ENA (2013) - Rapporteuse à la section du contentieux et à la section de l'administration du Conseil d'État (2014-17) - Rapporteuse, puis rapporteure générale de la Commission d'accès aux documents administratifs (Cada) (2014-17) - Conseillère juridique au cabinet d'Olivier Dussopt, secrétaire d'État auprès du ministre de l'Action et des Comptes publics (2018-20) - Conseillère juridique au cabinet de Gérald Darmanin, ministre de l'Action et des Comptes publics (2018-20) - Adjointe au directeur de Tracfin (2020-22) - Conseillère (mai-juil 2022), puis directrice adjointe de cabinet (2022-24) de Gérald Darmanin, ministre de l'Intérieur et des Outre-Mer - Directrice de cabinet de Marie Guévenoux, ministre déléguée chargée des Outre-Mer (mars-oct 2024) - Directrice adjointe de cabinet (2024-25), puis directrice de cabinet (jan-mars 2025) de Gérald Darmanin, ministre d'État, Garde des Sceaux, ministre de la Justice

► Ont été également nommés au cabinet du ministre :

Conseillère spéciale : **Marie GUEVENOUX**

Directrice adjointe du cabinet : **Charlotte HEMMERDINGER**

Chef de cabinet, conseiller politique : **Grégory CANAL**

Cheffe adjointe de cabinet, conseillère (Affaires réservées) :

Clarisse GAVAUD

Conseiller (Communication et presse) : **Kamel AMEROUICHE**

Conseiller parlementaire (Élus locaux) : **Etienne DIOT**

Conseiller (Politique civile, justice des mineurs et professions du droit) :

Clément BERGERE-MESTRINARO

Conseillère (Politiques pénales et lutte contre la criminalité organisée) :

Pauline BONNECARRERE

Conseillère (Affaires européennes, internationales et lutte contre le terrorisme) : **Anne-Lise BAGREL**

Conseiller budgétaire (Immobilier et numérique) : **Henri ZELLER**

Conseiller (Libertés publiques et Outre-mer) :

Anthony BROUSSILLON

Conseillère (Discours et perspectives) : **Lisa DARBOIS**

Conseiller (Services judiciaires et aide aux victimes) :

Arnaud VIORNERY

MER ET PÊCHE

Ministre déléguée

► **Catherine CHABAUD** est nommée ministre déléguée chargée de la Mer et de la Pêche.



Née le 29 novembre 1962 - Institut pratique de journalisme - 2 tours du monde en solitaire sans escale (Vendée Globe 1996 et 2000) - 13 traversées de l'Atlantique dont 4 en solitaire - Participations à la Solitaire du Figaro, au Tour de l'Europe et au Tour de France à la Voile - Vainqueur Mini Fastnet 1992 (en minitransat) et Fastnet 1999 (sur mono 60 pieds) - Journaliste à RFM, Radio Presqu'île, au magazine Mer et bateaux (1983-86), rédactrice en chef de la revue Thalassa (1986-87 et 1989-90) - Chargée de communication interne pour le bateau La Poste dans la course autour du monde (1989-90 et 1993-94) - Consultante sur Europe 2 (1993-97) - Animatrice et chroniqueuse Environnement et développement durable sur Europe 1 (2002-07) - Chargée d'une mission pour le développement durable dans le nautisme par Jean-Louis Borloo, ministre de

l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire (2008-09) - Chargée de mission pour le Grenelle de la mer (2010) et pour le pôle Mer Bretagne (2010) - Pilote du projet Voilier du futur (2011-15) - Administratrice du Musée de la marine (1998-2009), de la Fondation Bouygues Telecom pour l'environnement (2005-08), de l'Agence des aires marines protégées (2007-12), de la Société nationale de sauvetage en mer (2010-12) et de la Fédération française de voile (2010-12) - Présidente de l'association Innovations bleues (2014) - Cofondatrice des plateformes Océan & Climat et Fondation de la mer - Membre du Conseil économique, social et environnemental (2010-15) - Déléguée Mer et littoral (2016-17) - Députée française (Renew Europe) au Parlement européen (2019-24)

Cabinet de la ministre déléguée

► **Frédéric de CARMOY** est nommé directeur de cabinet de Catherine Chabaud.



IEP Paris - Freie Universität Berlin - ENA (2017) - Au sein de Calia Conseil, cabinet de conseil aux collectivités territoriales (2014) - A l'Inspection générale des Finances (2014-15) - Adjoint aux chefs des bureaux de l'emploi (2018-21), puis du logement, de la ville et des territoires (2020-21), puis chef du bureau des transports (2021-24) de la direction du Budget - Conseiller au cabinet de Christophe Béchu, ministre de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires (fév-sept 2024) - Directeur adjoint de cabinet d'Agnès Pannier-Runacher, ministre de la Transition écologique, de l'Énergie, du Climat et de la Prévention des risques (2024), puis ministre de la Transition écologique, de la Biodiversité, de la Forêt, de la Mer et de la Pêche (2024-25)

► A été également nommée au cabinet de la ministre déléguée :

Cheffe de cabinet : **Mandy TINOT**

OUTRE-MER

Ministre

► **Naïma MOUTCHOU** est nommée ministre des Outre-Mer.



Née le 4 novembre 1980 - DESS de juriste-conseil d'entreprise - DEA de droit privé et commerce international - Capa - Avocate bénévole à la Licra (2008-17) - Avocate au cabinet Christian Charrière-Bournazel (2010-17) - Membre du conseil d'administration de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (2017-20) - Députée du Val-d'Oise (2017-nov 2025) - Juge à la cour de justice de la République (2017-21) - Ancienne cheffe du pôle Idées, puis porte-parole et secrétaire nationale en charge de la justice du parti Horizons - Vice-présidente de la commission des Lois constitutionnelles, de la Législation et de l'Administration générale de la République de l'Assemblée nationale (2020-22) - Secrétaire de la délégation aux Outre-mer de l'Assemblée nationale (2022-24) - Vice-présidente de l'Assemblée nationale (2022-25) - Coprésidente du groupe d'études Sahara occidental de l'Assemblée nationale (2024-25) - Ministre de la Transformation et de la fonction publique, de l'Intelligence artificielle et du Numérique (octobre 2025)

Cabinet de la ministre

► **Laurent PRÉVOST** est nommé directeur de cabinet de Naïma Moutchou.



Laurent PRÉVOST - Préfet - Né le 8 juin 1967 - Licence de droit - IEP Paris - ENA (1993) - Directeur de cabinet des préfets du Var (1993-94), puis de l'Oise (1994-96) - Secrétaire général de la préfecture de la Lozère (1996-98) - Chef du bureau de l'organisation et du fonctionnement des préfectures à la direction de l'Administration territoriale et des Affaires politiques (Datap) du ministère de l'Intérieur (1998-2002) - Secrétaire général de la préfecture de la Martinique (2002-05) - Sous-directeur de l'Administration territoriale à la direction de la Modernisation et de l'Action territoriale (DMAT) du ministère de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire (2005-07) - Directeur adjoint de cabinet de Christian Estrosi, secrétaire d'État à l'Outre-mer (2007-08) - Directeur adjoint de cabinet (2008), puis directeur de cabinet (2008-09) d'Yves Jégo, secrétaire d'État à l'Outre-mer - Conseiller au cabinet de Michèle Alliot-Marie, ministre de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales (2008-09) - Préfet de la Haute-Marne (2009-11), puis de la région Martinique (2011-14) - Directeur général de la Sécurité civile et de la Gestion des crises au ministère de l'Intérieur (2014-17) - Préfet du Val-de-Marne (2017-19) - Haut-commissaire de la République en Nouvelle-Calédonie (2019-21) - Préfet de l'Isère (2021-23) - Inspecteur général de l'Administration (2023-24) - Directeur de cabinet de François-Noël Buffet, ministre chargé des Outre-mer (sept-déc 2024) - Coordinateur national pour la sécurité des jeux olympiques et paralympiques 2030 (juil-oct 2025)

► Ont également été nommés au cabinet de la ministre :

Directeur adjoint de cabinet (Questions institutionnelles, politiques et parlementaires) : **Jason GRAINDEPICE**

Directrice adjointe de cabinet (Questions économiques et budgétaires) :

Faouzia FEKIRI

Conseiller spécial : **Juan DIAZ DEL CANO**

Cheffe de cabinet : **Nathalie FORTIS**

Chef de cabinet adjoint : **Nathan SMADJA**

Conseiller (Relations avec les parlementaires et les élus locaux) :

Marc INQUIMBERT

Conseillère (Nouvelle-Calédonie et affaires économiques et financières en Outre-mer) : **Léonor GUILHEM**

Conseillère (Sécurité, défense, justice et questions internationales) :

Laurence GOLA de MONCHY

Conseiller (Transition écologique, mer, pêche, agriculture, biodiversité et suivi de la reconstruction de Mayotte) : **François GARCIA**

Conseillère (Équipement, transports, logement, aménagement du territoire et énergie) : **Rachel CHANE-SEE-CHU**

Conseillère (Éducation, jeunesse, sport, culture, mémoire et vie associative) : **Diarra BADIANE**

PME, COMMERCE, ARTISANAT, TOURISME ET POUVOIR D'ACHAT

Ministre

► **Serge PAPIN** est nommé ministre des PME, du Commerce, de l'Artisanat, du Tourisme et du Pouvoir d'achat.



Né le 1er août 1955 - BEP Commerce - Responsable de la communication (1976-81), chargé de la reprise des supermarchés Unico (1981-83), directeur de l'Hyper U à Chantonay en Vendée (1984-98), du Super U de Brétignolles-sur-Mer en Vendée (1999), vice-président (2003-05), puis président (2005-18) de la coopérative Système U - Fondateur d'Ecovalor (recyclage de déchets d'emballage) (1997) et de Graines d'appétit (restauration rapide pour le groupe Fleury Michon) (1998) - Président de l'Institut français de merchandising (IFM) (2003) - Conseil en leadership et conférencier (2018-25)

Cabinet du ministre

► **François BOLARD** est nommé directeur de cabinet de Serge Papin.



Administrateur de l'État - Né le 1er juin 1974 - Maîtrise de philosophie - DEA d'histoire - IEP d'Aix-en-Provence - DESS d'audit comptable et financier - École du commissariat de l'air - Cycle d'intégration des officiers de l'ENA - Affectations dans des fonctions budgétaires, d'audit et de conduite du changement au ministère de la Défense (1999-2010) - Chargé de mission ministériel à la direction générale de la Modernisation de l'État (2010-12) - Chef du bureau de l'économie, des finances et de l'Outre-mer de la direction du Budget (2012-15) - Secrétaire général de Météo-France (2015-19) - Sous-directeur des Finances et des Achats à la direction générale des Douanes et Droits indirects - Conseiller au cabinet de Sébastien Lecornu, ministre des Armées (2022-24) - Conseiller, chef du pôle Budget et comptes publics au cabinet de Michel Barnier, Premier ministre (2024) - Directeur adjoint de cabinet d'Eric Lombard, ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique (jan-oct 2025)

► Ont également été nommés au cabinet du ministre :

Directeur adjoint de cabinet : **Jean-Baptiste BERNARD**
Conseiller (Communication numérique) : **Ismail AISSOUB**
Conseillère (Tourisme) : **Noémie NUSBAUMER**

PORTE-PAROLE DU GOUVERNEMENT

Ministre déléguée, porte-parole

► **Maud BREGEON** est nommée ministre déléguée, porte-parole du Gouvernement.



Née le 11 février 1991 - Master d'électronique et technologie numérique - Ingénieure nucléaire chez EDF, spécialiste des situations de crise (2014-22) - Porte-parole de LaREM (2020-22) - Référente départementale de LaREM pour les Hauts-de-Seine (2019-20) - Députée des Hauts-de-Seine (2022-24 et jan-nov 2025) - Redevenue députée en janvier 2025 - Ministre déléguée, Porte-parole du Gouvernement (sept-déc 2024 et depuis octobre 2025)

Cabinet de la ministre déléguée, porte-parole

► **Jérôme DUPUY** est nommé directeur de cabinet de Maud Bregeon.



Né en octobre 1987 - IEP Aix-en-Provence - Master 2 de droit public - Maîtrise de droit des affaires et de fiscalité - HEC Paris - Collaborateur parlementaire à l'Assemblée nationale (2009-12) - Stagiaire collaborateur de groupe au Parlement européen (2013) - Stagiaire à la direction des Affaires publiques d'Engie (2014) - Stagiaire au département Corporate/M&A chez Linklaters (2015) - Directeur chez Tilder (2016-19) - Chief of Staff du président (2019-21), puis directeur des Affaires publiques et de la Communication, membre du comité exécutif (2021-22) chez Monoprix - Conseiller parlementaire au cabinet de Gabriel Attal, ministre délégué aux Comptes publics (2022-23) - Directeur conseil chez Taddeo (2023-24) - Directeur adjoint de cabinet de Maud Bregeon, Porte-parole du Gouvernement (oct-déc 2024)

► Ont été également nommés au cabinet de la porte-parole :

Chef de cabinet : **Yassine MEDJANI**

Conseiller (Communication, presse et opinion) : **Arthur EMPEREUR**

Conseiller (Argumentaire et parlementaire) : **Ariel TORRES**

RELATIONS AVEC LE PARLEMENT

Ministre délégué

► **Laurent PANIFOUS** est nommé ministre délégué chargé des Relations avec le Parlement.



Directeur d'établissements sanitaires et sociaux - Né le 21 décembre 1976 - Master 2 de droit de la santé - Cafdes - Directeur adjoint de la maison de retraite Le Fossat (2000-06) - Directeur général de l'Ehpad La Madrague (2006-20) - Maire (2014-22), puis conseiller municipal (depuis 2022) du Fossat - Président de la Communauté de communes Arize-Lèze (2017-22) - Président de PETR de l'Ariège (2020-22) - Directeur de l'Ehpad des Portes d'Ariège Pyrénées (2020-22) - Député de l'Ariège (2022-nov 2025) - Secrétaire de l'Assemblée nationale (2024-25) - Président du Groupe Libertés, indépendants, Outre-Mer et territoires à l'Assemblée nationale (mars-oct 2025) - Coprésident du groupe d'études Handicap et inclusion de l'Assemblée nationale (2024-25)

Cabinet du ministre délégué

► **Julien AUTRET** est nommé directeur de cabinet de Laurent Panifous.

Né le 11 décembre 1978 - IEP Paris - INHESJ - Collaborateur parlementaire au Sénat (1999-2001) - Administrateur chargé des secteurs du logement et de l'énergie à la commission des Affaires économiques du Sénat (2002-09) - Administrateur au service du Secrétariat général de la Questure, chef du protocole du Sénat (2009-11) - Chef de la division de la sécurité à la direction de l'Accueil et de la Sécurité (2011-15) - Responsable du pôle Police-justice à la commission des lois du Sénat (2015-17) - Conseiller parlementaire aux cabinets de Gérard Collomb, ministre d'État, ministre de l'Intérieur et de Jacqueline Gourault, ministre auprès du ministre d'État, ministre de l'Intérieur (2017-18) - Conseiller au cabinet de Jacqueline Gourault, ministre de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales (2018-19) - Conseiller parlementaire adjoint à la présidence de la République (2019-20) - Conseiller, chef du pôle parlementaire au cabinet de Jean Castex, Premier ministre (2020-22) - Maître des requêtes au Conseil d'État (2022-24) - Directeur de cabinet de Nathalie Delattre (2024), de Patrick Mignola (2024-25), puis de Mathieu Lefèvre (oct 2025), ministres délégués chargés des Relations avec le Parlement

► Ont également été nommés au cabinet du ministre délégué :

Directrice adjointe de cabinet : **Sarah MAGNIEN**

Cheffe de cabinet : **Laura SÉGUÉLA**

Conseiller spécial : **Benjamin SAINT-HUILE**

Conseillère parlementaire : **Maroussia KOSSONOGOW**

Conseillère parlementaire : **Laetitia CHABERT**

Conseiller parlementaire : **Thomas PAPA**

Conseillère parlementaire : **Alice D'ERAMO**

Conseillère parlementaire : **Valentine SERINO**

Conseiller parlementaire : **Benoît de LA MORINIÈRE**

Conseillère (Communication) : **Esther GARCIA**

RURALITÉ

Ministre délégué

► **Michel FOURNIER** est nommé ministre délégué chargé de la Ruralité.



Né le 11 janvier 1950 - Agent commercial multi-cartes aux Voivres (Vosges) (1972) - Conseiller municipal (1983-89), puis maire (depuis 1989) des Voivres - Président de l'Association des maires ruraux des Vosges (1992) - Président de la Communauté de communes du Val de Vöge (2008-16) - Vice-président de la Communauté d'agglomération d'Épinal (depuis 2017) - Président de l'Association des maires ruraux de France (depuis 2020) - Vice-président de l'Agence nationale de la Cohésion des territoires (ANCT) (depuis 2021)

► **Valérie MICHEL-MOREAUX** est nommée directrice de cabinet de Michel Fournier.



Née le 19 septembre 1965 - Licence de sciences économiques - École nationale des Finances publiques - Cycle Hautes études du développement économique - Inspectrice du trésor (1988-94) - Auditrice des finances publiques (1994-98) - Responsable du centre de formation professionnelle et universitaire de Caen (1988-2000) - Adjointe du bureau du recrutement et de la formation professionnelle (2000-03) - Cheffe de projet en administration centrale (2003-07) - Fondée de pouvoir du Trésor public général du Pas-de-Calais (2007-08) - Directrice régionale adjointe des Finances publiques du Nord-Pas-de-Calais (2008-10), puis de Provence-Alpes-Côte-d'Azur (2010-16) - Directrice départementale des Finances publiques de la Haute-Loire (2016-20) - Préfète de l'Aveyron (2020-22), puis des Vosges (2022-25)

► A également été nommé au cabinet du ministre délégué :

Directeur adjoint de cabinet : **Alexandre RUF**

SANTÉ, FAMILLES, AUTONOMIE ET PERSONNES HANDICAPÉES

Ministre

► **Stéphanie RIST** est nommé ministre de la Santé, des Familles, de l'Autonomie et des Personnes handicapées..



Médecin rhumatologue - Née le 6 août 1973 - Docteure en médecine - DES Rhumatologie - Cheffe de clinique médecine interne aux Hôpitaux de Paris (2003-05) - Cheffe de service de rhumatologie (2010-14), cheffe de pôle hospitalière (2010-17), vice-présidente de la Commission médicale d'établissement (2012-15), puis cheffe de pôle (2015-17) au CHR d'Orléans - Médecin coordonnateur du projet de groupement hospitalier de Territoire du Loiret - Conseillère municipale d'Orléans (depuis 2020) - Conseillère métropolitaine d'Orléans Métropole - Députée du Loiret (2017-nov 2025) - Juge à la Cour de justice de la République (2025)

Cabinet de la ministre

► **Lise ALTER** est nommée directrice de cabinet de Stéphanie Rist.



Master de santé publique - Master de sciences en économie de la santé - Résidence en santé publique à l'AP-HP (2007-12) - Conseillère médicale à la direction générale de la Santé (2013), puis à la Caisse nationale de l'assurance maladie (Cnamts) (2013-14) - Associée en charge de la tarification, des remboursements et de l'accès aux nouveaux produits (2014-16), puis responsable de l'unité commerciale Oncologie (2016-18) d'Éli Lilly and Company - Directrice adjointe de la Gestion et de la Performance des soins de santé à la direction générale de l'Offre de soins (2018-19) - Directrice de l'Évaluation et de l'Accès à l'innovation de la Haute autorité de santé (2020-22) - Directrice générale de l'Agence de l'innovation en santé (2022-25) - Directrice adjointe des cabinets de Yannick Neuder, ministre chargé de la Santé et de l'Accès aux soins (jan-mai 2025), puis de Catherine Vautrin, ministre du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles (mai-sept 2025)

► Ont également été nommés au cabinet de la ministre :

Directeur adjoint de cabinet (Enfance et famille) : **Hadrien MIGNON**

Directeur adjoint de cabinet (Santé) : **Stéphane MULLIEZ**

Directrice adjointe de cabinet (Comptes sociaux) :

Jeanne LANQUETOT-MORENO

Conseillère (Sécurité sanitaire, santé environnementale, Outre-mer et diplomatie) : **Clémence LENA**

Conseiller (Financement du système de santé et produits de santé) :

Louis CULOT

Conseiller (Formation, compétences, attractivité des métiers et dialogue social) : **Jordan CHALLIER**

Conseiller (Accès aux soins, premier recours et hôpital) :

Artus de CORMIS

Conseillère (Protection de l'enfance et lutte contre les violences faites aux enfants) : **Christèle GAUTIER**

Conseillère parlementaire : **Alice REMORY**

SPORTS, JEUNESSE ET VIE ASSOCIATIVE

Ministre

► **Marina FERRARI** est nommée ministre des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative.



Née le 10 octobre 1973 - Maîtrise et 3ème cycle de relations internationales et de défense - DEA de sciences politiques, prospective internationale - DEA de droit international et de défense - Vice-présidente du Parc d'activité de Savoie Hexapole (2008-16) - 1ère adjointe au maire (2008-19), puis conseillère municipale (depuis 2019) d'Aix-les-Bains - Conseillère départementale de la Savoie (2015-21) - Vice-présidente du conseil départemental de la Savoie (2015-21) - Conseillère communautaire à la Communauté d'agglomération du Lac du Bourget (Calb) - Présidente du MoDem de Savoie (2008-14 et depuis 2020) - Présidente de l'Institut national de l'énergie solaire (2016-21) - Chargée de mission au ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales (2021-22) - Députée de la Savoie (2022-mars 2024, juil-oct 2024 et jan 2025-nov 2025) - Secrétaire de la commission des Finances, de l'Économie générale et du Contrôle budgétaire de l'Assemblée nationale (2022 et 2023-24) - Porte-parole (2022-23), puis vice-présidente (2023-24) du groupe Démocrate (MoDem et Apparentés) à l'Assemblée nationale - Secrétaire d'État chargée du Numérique (fév-sept 2024) - Ministre déléguée chargée de l'Économie du tourisme (sept-déc 2024) - Coprésidente du groupe d'études Filière brassicole de l'Assemblée nationale (2024-25)

Cabinet de la ministre

► **Jean-Philippe REY** est nommé directeur de cabinet de la ministre.



Attaché principal d'administration de l'État - Né le 1er octobre 1986 - Licence de droit - IEP Toulouse - IRA Bastia - Au bureau de l'énergie, des participations, de l'industrie et de l'innovation (2011-13), puis au bureau de la politique budgétaire (2013-15) de la direction du Budget au ministère chargé du Budget - Chef du service du pilotage budgétaire (2015-17), puis sous-directeur des Finances (2017-18) à la direction financière, juridique et des Moyens du Musée du Louvre - Conseiller budgétaire au cabinet de Roxana Maracineanu, ministre des Sports (2018-20) - Directeur financier et Ressources humaines du Stade Toulousain Rugby (2020-25) - Directeur de cabinet de Marie Barsacq, ministre des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative (août-oct 2025)

► Ont été également nommés au cabinet de la ministre :

Directeur adjoint de cabinet (Jeunesse, vie associative, affaires budgétaires et sociales) : **Guillaume VAILLE**

Cheffe de cabinet : **Pauline MALERBES**

Cheffe adjointe de cabinet : **Alicia SALAUN**

Conseillère (Jeunesse, vie associative et insertion professionnelle) : **Thouraya ABDELLATIF**

Conseillère (Affaires juridiques, éthique, intégrité et promotion des femmes dans le sport) : **Anaïs WALTER**

Conseiller politique (Élus et Parlement) : **Matthieu SIGUR**

Conseiller (Haute performance, réseaux du sport et vie fédérale) : **Benjamin MAZE**

Conseiller (Éducation et enseignement supérieur) :

Adrien DÉPREZ

Conseiller (Sport professionnel et Alpes 2030) : **Adrien ROUSSEAU**

Conseiller spécial (Montagnes et développement durable) :

Barthélemy PICHE

Conseiller (Territoires, élus, Outre-mer et équipements sportifs) :

Félix CARON

Conseillère (Communication et presse) : **Victoire PARENTON-SAUVAT**

TRANSITION ÉCOLOGIQUE, BIODIVERSITÉ ET NÉGOCIATIONS INTERNATIONALES SUR LE CLIMAT ET LA NATURE

Ministre

► **Monique BARBUT** est nommée ministre de la Transition écologique, de la Biodiversité et des Négociations sur le climat et la nature.



Née le 22 août 1956 - Licence d'anglais - DEA de sciences économiques - Chargée de mission à l'Agence de Saint-Denis de La Réunion (1981-84), puis chargée des politiques industrielles, du tourisme et de l'agro-industrie au département des politiques sectorielles et de l'évaluation rétrospective (1984-89) à l'Agence française de développement (AFD) - Responsable de la conception d'une politique d'environnement aux ministères de la Coopération et des Finances (1990-93) - Au Fonds français pour l'environnement mondial (1994-96), directrice adjointe et responsable de la division du développement des départements et territoires d'Outre-mer (Dom-Tom)(1996-2000), directrice chargée des Dom-Tom (2000-02), puis membre de la direction générale, chargée des Dom-Tom, du Pacifique, des Caraïbes et de l'Océan indien (2002-03) de l'AFD

- Directrice de la division Technologie, industrie et économie du Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE) (2003-06) - Présidente et directrice générale du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) (2006-12) - Conseillère spéciale auprès du directeur général de l'AFD (2012-13) - Secrétaire exécutive de la Convention des Nations unies sur la lutte contre la désertification (UNCCD) (2013-19) - Secrétaire générale adjointe des Nations unies (2016-19) - Présidente de World Wide Fund For Nature (WWF) France (2021-24)

Cabinet de la ministre

► **Virginie LASSERRE** est nommée directrice de cabinet de Monique Barbut.



Sous-préfète - Née le 23 juillet 1969 - IEP Bordeaux - Maîtrise d'anthropologie sociale et ethnographie - Maîtrise de sciences politiques - DEA d'anthropologie sociale à l'EHESS - IRA Lille - Chargée de mission à Paris et à Mogadiscio dans le cadre de l'organisation de l'aide d'urgence à la Somalie au service de l'action humanitaire du ministère des Affaires étrangères (1992-93) - Chargée de mission auprès de Médecins du monde (1993-94) - Cheffe du bureau Politique de la ville à la préfecture du Val-d'Oise (1996-98) - Responsable de la base arrière de la campagne d'exploration scientifique "L'esprit de Bougainville" à la Société des explorateurs français (1998-2000) - Cheffe du bureau Politique de la ville à la préfecture du Val-de-Marne (2000-04) - Directrice générale adjointe de la Ville d'Athis-Mons (2004-08) - Conseillère technique au cabinet de Bertrand Delanoë, maire de Paris (2008-12) - Sous-préfète de Château-Thierry (2012-14) - Sous-préfète chargée de mission Emploi et économie auprès du préfet des Hauts-de-Seine (2014-15) - Directrice du pôle Migrants et conseillère des affaires intérieures à la délégation interministérielle à l'Hébergement et à l'Accès au logement (2015-17) - Cheffe du département de l'Accueil des demandeurs d'asile et des réfugiés au ministère de l'Intérieur (2017-19) - Directrice générale de la Cohésion sociale aux ministères des Solidarités et de la Santé et de la Transition écologique et solidaire (2019-22) - Préfète déléguée pour l'égalité des chances auprès du préfet du Nord (2022-24) - Directrice de cabinet de Valérie Létard, ministre du Logement et de la Rénovation urbaine (sept-déc 2024), puis ministre chargée du Logement (2024-25)

► Ont été également nommés au cabinet de la ministre :

Directeur adjoint de cabinet : **Thomas COLLIN**

Directeur adjoint de cabinet : **Benjamin CARANTINO**

Chef de cabinet : **Thomas CUVELIER**

Conseiller diplomatique : **Gabriel NORMAND**

Conseillère parlementaire : **Garance RIPART**

Conseillère (Santé et eau) : **Marine SARFATI**

Conseiller (Biodiversité, forêt et recherche) : **Emmanuel PASCO-VIEL**

Conseillère (Presse et communication) : **Morgane CATHERINE**

Conseillère (Affaires budgétaires et financières) : **Julie DUBROUX**

Conseiller spécial : **Thibault LECLERC**

Conseiller (Climat et décarbonation) : **Loïc DE OLIVEIRA**

La base de données LE TROMBINOSCOPE

NE MANQUEZ PLUS AUCUNE NOMINATION !

- > 25 000 personnalités-clés des institutions françaises et européennes
- > Mises à jour quotidiennes
- > Recherche multicritère
- > Téléchargement facile



Scannez et abonnez-vous !

TRANSITION ÉCOLOGIQUE (MINISTÈRE DÉLÉGUÉ)

Ministre délégué

► **Mathieu LEFÈVRE** est nommé ministre délégué chargé de la Transition écologique.



Collaborateur d'élu - Né le 27 octobre 1986 - Licence de philosophie - Master 2 de science politique, spécialité communication politique et sociale - Master spécialisé de marketing et communication - Chargé d'études Finances publiques et Défense au sein du groupe Nouveau Centre (2009-10), collaborateur du rapporteur général du budget (2010-12), puis collaborateur de Gilles Carrez, président de la Commission des finances (2012-17) à l'Assemblée nationale - Conseiller (2017-19), puis chef de cabinet, conseiller (2019-20) au cabinet de Gérard Darmanin, ministre de l'Action et des Comptes publics - Chef de cabinet de Gérard Darmanin, ministre de l'Intérieur (2020-22) - Conseiller spécial au cabinet de Gérard Darmanin, ministre de l'Intérieur (fév-juin 2022) - Député Ensemble pour la République du Val-de-Marne (2022-nov 2025) - Président du groupe d'études Antisémitisme de l'Assemblée nationale (2023) - Vice-président du groupe Ensemble pour la République de l'Assemblée nationale (2024-25) - Président du groupe d'amitié France-Israël de l'Assemblée nationale (2023-24) - Ministre délégué auprès du Premier ministre, chargé des Relations avec le Parlement (octobre 2025)

Cabinet du ministre délégué

► **François VILLEREZ** est nommé directeur de cabinet de Mathieu Lefèvre.



Diplôme d'ingénieur, technologie du génie environnemental/technologie de l'environnement - Chargé de mission Qualité de l'air (1996-2000), inspecteur des installations classées subdivisionnaire du Bas-Rhin (2000-05), puis responsable du pôle Santé, sites et sols pollués (2005-06) à la direction régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (Drire) Alsace - Adjoint au chef du service Risques technologiques (2010-12), puis chef de l'unité territoriale du Bas-Rhin (2012-14) à la direction régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (Dreal) Alsace - Ingénieur élève à l'École des mines de Paris (2014-15) - Chef du bureau des éco-industries et du développement industriel durable à la direction générale des Entreprises (2015-17) - Chef du service Prévention des risques anthropiques à la Dreal Grand-Est (2017-22) - Directeur régional adjoint de la Dreal Occitanie (2022-25) - Conseiller au cabinet d'Agnès Pannier-Runacher, ministre de la Transition écologique, de la Biodiversité, de la Forêt, de la Mer et de la Pêche (avr-oct 2025)

► Ont été également nommés au cabinet du ministre délégué :

Chef de cabinet : **Edouard CLAUSS**

Conseiller (Prévention des risques, processus d'autorisations, participation du public et simplification) : **Guillaume BAILLY**
Conseillère (Presse et communication) : **Tess INDYCKI**

TRANSPORTS

Ministre

► **Philippe TABAROT** est nommé ministre des Transports.



Chargé de mission - Né le 25 novembre 1970 - Maîtrise de droit public - Conseiller général (2001-15) et vice-président (2004-11) du conseil général des Alpes-Maritimes - Conseiller municipal de Cannes (2008-15) - Conseiller régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur (2015-21) - 11ème vice-président du conseil régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur (2016-21) - Whip LR à la commission de l'Aménagement du territoire et du Développement durable de l'Assemblée nationale - Sénateur des Alpes-Maritimes (2020-25) - Élu au Sénat en 2020 - Remplacé en janvier 2025 par Jean-Marc Delia suite à sa nomination au Gouvernement - Président délégué du groupe d'amitié France-Caucase (Géorgie) du Sénat (2021-25) - Secrétaire du Sénat (2023-25) - Vice-président de la commission de l'Aménagement du territoire et du Développement durable du Sénat (2024-25) - Ministre auprès du ministre de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, chargé des Transports (2024-25)

Cabinet du ministre

► **Katayoune PANAHI** est nommée directrice de cabinet de Philippe Tabarot.



Née en 1973 - École nationale des travaux publics de l'État - Ponts et chaussées - Chargée de mission à la direction du Personnel et des Services du ministère de l'Équipement (1996-98) - Responsable de la subdivision territoriale de Saint Quentin-en-Yvelines à la direction départementale de l'Équipement des Yvelines (1998-2002) - Responsable Études et Grands travaux routiers à la direction départementale de l'Équipement des Hauts-de-Seine (2002-05) - Adjointe au sous-directeur de la Modernisation au service du Pilotage et de l'Évolution des services au Secrétariat général du ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire (2006-09) - Conseillère au cabinet de Patrick Devedjian, ministre chargé de la Mise en œuvre du plan de relance (2009-10) - Directrice générale de Defacto, établissement public de gestion du quartier d'affaires de La Défense (2010-13) - Directrice générale des Services du conseil départemental des Hauts-de-Seine (2013-21) - Directrice générale de SNCF Immobilier (2021-23) - Présidente de l'Association des utilisateurs du quartier d'affaires de La Défense (2023-24) - Directrice de cabinet de François Durovray, ministre délégué chargé des Transports (2024), puis de Philippe Tabarot, ministre chargé des Transports (2025)

► Ont été également nommés au cabinet du ministre :

Directrice adjointe du cabinet : **Juliette MERLOT**

Directeur adjoint du cabinet : **Guillaume CHOMETTE**

Chef de cabinet adjoint, conseiller (Affaires réservées) :

Clément LAPOELE

Chef de cabinet, conseiller spécial du ministre : **Kévin MAINGOURD**

Conseiller diplomatique (Transport maritime) : **Joël HAMANN**

Conseillère (Communication et presse) : **Colette GENIN**

Conseillère parlementaire : **Joséphine CLERF**

Conseiller (Mobilités routières, ports et transport fluvial) :

Paul GIOVACHINI

Conseiller (Innovation et qualité de service) : **Farès GOUCHA**

Conseiller (Transport aérien) : **Thibaud FIGUEROA**

Conseillère (Mobilités actives, transport scolaire et affaires transversales) :

Ninon THOMAS

Conseiller (Discours et communication) : **Martin MOTTE**

TRAVAIL ET SOLIDARITÉS

Ministre

► **Jean-Pierre FARANDOU** est nommé ministre du Travail et des Solidarités.



Né le 4 juillet 1957 - École des mines de Paris - En poste à la Compagnie minière AMAX à Denver (jusqu'en 1981) - Responsable Production et marketing au Groupe SNCF (1981-89) - Chef de projet pour le lancement du TGV Paris-Lille (1989-93) - Directeur du projet de lancement de Thalys, puis directeur général de la société Thalys à Bruxelles (1993-98) - Directeur des cadres (1998-2000), puis directeur adjoint Grandes lignes (2000-02), puis directeur de la région Rhône-Alpes (2002-04) du Groupe SNCF - Directeur général de Keolis Lyon (2004-06) - Directeur général de la division Transport public (2006-11), directeur général de la branche SNCF Proximités (2006-12), puis directeur général adjoint (jan-août 2012) de la SNCF - Président du directoire du groupe Keolis (2012-19) - Président de l'Union des transports publics et ferroviaires (UTP) (2014-17) - Président-directeur général de la SNCF (2019-25)

Cabinet du ministre

► **Aurore VITOU** est nommée directrice de cabinet de Jean-Pierre Farandou.

Administratrice de l'État - IEP Paris - ENA (2015) - Cheffe du bureau de la durée et des revenus du travail à la direction générale du Trésor (2016-18) - Adjointe au sous-directeur du Droit social des transports terrestres à la direction générale des Infrastructures, des Transports et de la Mer du ministère de la Transition écologique (2019-21) - Adjointe au sous-directeur des Relations individuelles et collectives du travail (2021-22), puis sous-directrice des Relations du travail (2022-24) à la direction générale du Travail - Directrice adjointe de cabinet d'Astrid Panosyan-Bouvet, ministre du Travail et de l'Emploi (oct-déc 2024) - Directrice adjointe de cabinet d'Astrid Panosyan-Bouvet, ministre auprès de la ministre du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles, chargée du Travail et de l'Emploi (2024-25)

► Ont également été nommés au cabinet du ministre :

Directeur adjoint du cabinet : **Ulric de LA BATUT**
 Chef de cabinet : **Marine MANTEL**
 Conseillère (Emploi et territoires) : **Virginie BAZIN**
 Conseiller (Droit du travail) : **Jean GALVE**
 Conseiller (Formation) : **Mikael CHARBIT**
 Conseiller (Budget et intelligence artificielle) : **Léon RANGIER**
 Conseiller (Protection sociale) : **Diego MERMET**

La Trombinoscope
Revue du monde politique

LES THÈMES DE LA REVUE DE DÉCEMBRE/JANVIER 2025 :

- L'innovation en santé
- La relocalisation industrielle
- La rénovation énergétique des bâtiments

Pour la publicité au sein des dossiers, contactez :
 Delphine Léguillon - dleguillon@trombinoscope.com - T. +33 1 76 21 40 11

VILLE ET LOGEMENT

Ministre

► **Vincent JEANBRUN** est nommé ministre de la Ville et du Logement.



Né le 5 mai 1984 - Collaborateur parlementaire de Valérie Pécresse, députée des Yvelines (2012-14) - Délégué national des Jeunes populaires en charge de l'Ile-de-France (2011-12) - Secrétaire national de l'UMP (2011) - Maire de L'Haÿ-les-Roses (2014-24) - Conseiller départemental du Val-de-Marne (2015-16) - Conseiller régional d'Ile-de-France (depuis 2015) - Président de la commission Sécurité du conseil régional d'Ile-de-France (2016-17) - 14ème vice-président du conseil régional d'Ile-de-France (2019-20) - Député du Val-de-Marne (2024-25)

Cabinet du ministre

► **Sabry HANI** est nommé directeur de cabinet de Vincent Jeanbrun.



Inspecteur de la Jeunesse et des Sports - Maîtrise de sciences de l'éducation - Master 2 de droit public à l'IEP Lyon - Auditeur IHEDN et INHESJ - Surveillant d'externat, maître d'internat au sein d'établissements du rectorat de l'académie de Lyon (1998-2003) - Conseiller d'éducation populaire et de jeunesse, chargé de développement de la vie associative, des contrats éducatifs locaux et des accueils collectifs de mineurs à la direction départementale de la Jeunesse et des Sports (DDJS) de Seine-et-Marne (2003-04) - Chargé de mission juridique au bureau des centres de vacances et de loisirs à la direction de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative du ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative (2004-05) - Intervenant professionnel en droit des associations à l'université Paris XI-Paris-Est-Créteil (2004-06) - Chef du département des pratiques éducatives et de la vie associative à la DDJS du Val-de-Marne (2006-09) - Conseiller délégué du 18ème arrondissement de Paris (2008-14) - Chef du service Jeunesse et vie associative et du service Solidarités à la direction régionale de la Jeunesse et des Sports de Rhône-Alpes et à la direction départementale de la Cohésion sociale du Rhône (2009-10) - Directeur général adjoint en charge du pôle Habitants et directeur de projet Politique de la ville de la Ville de Feyzin et à la direction de l'Habitat et du Développement social urbain de la Communauté urbaine de Lyon (2010-13) - Intervenant professionnel en politiques sectorielles, démocratie participative et management public à l'IEP Lyon (2012-14) - Chef du service Emploi et formation professionnelle à la direction régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion sociale de Rhône-Alpes (2013-15) - Sous-préfet chargé de mission auprès du préfet du Var (2015-17) - Directeur de cabinet du préfet de la Drôme (2017-19), puis du préfet de la région Guadeloupe, préfet de la Guadeloupe (2019-21) - Secrétaire général de la préfecture de Mayotte (2022-24) - Sous-préfet de Meaux (2024-25)

► Ont également été nommés au cabinet du ministre :

Directeur adjoint de cabinet : **Richard SMITH**
 Cheffe de cabinet : **Julie MOULAS**
 Cheffe adjointe de cabinet : **Elsa CLEMENT**
 Conseiller budgétaire : **Ahmed J'MILA**
 Conseiller (Logement) : **Florent MARTEL**
 Conseillère (Discours et affaires réservées) : **Joséphine ANDRIEUX**
 Conseiller (Hébergement, accès au logement et rénovation urbaine) : **Florent MARTEL**
 Conseiller (Construction, rénovation énergétique, parc privé et social) : **Ludovic ROY**

PARLEMENT

ASSEMBLÉE NATIONALE

Nouveaux députés

► **Pierre-Henri CARBONNEL** a été élu député Union des droites pour la République de la 1ère circonscription du Tarn-et-Garonne.



Agriculteur - Né le 23 mars 1990 - Membre de la commission du Développement durable et de l'Aménagement du territoire de l'Assemblée nationale - Conseiller municipal de Saint-Cirq (depuis 2014)

► **Nathalie COGGIA** a été élue députée Ensemble pour la République de la 5ème circonscription des Français établis hors de France.



Maîtrise de sciences de gestion - Master de développement soutenable - Diplôme d'administration à la Goethe Business School (université Goethe de Frankfurt) - Analyste chez Lehman Brothers à Francfort (2000-01) - Senior Consultant et manager chez PwC à Francfort, Paris et Madrid (2001-07) - Directrice d'American Appraisal à Madrid (2001-07) - Senior Manager chez PwC (2010-14) - Directrice des Finances chez Cefreta Iberica (Madrid) (2015-19) - Chief Financial Officer chez Adara Ventures (Madrid) (2019-22) - Directrice des Finances et des Opérations chez HWK (mars-oct 2025)

Groupes politiques

► **Groupe Droite républicaine : Vincent DESCOEUR**, membre du groupe Droite républicaine, devient apparenté à ce groupe.

► **Groupe Socialistes et Apparentés :**

Martine FROGER membre du Groupe Libertés, Indépendants, Outre-Mer et Territoires, est à présent membre Apparentée au Groupe Socialistes et Apparentés.

Belkhir BELHADDAD et **Sacha HOULIÉ**, députés n'appartenant à aucun groupe, deviennent à présent membres Apparentés au groupe Socialistes et Apparentés.

SÉNAT

Nouveaux sénateurs

► **Marc SÉNÉ** devient sénateur du Bas-Rhin. Il remplace **André Reichardt**, sénateur depuis 2010, qui a démissionné de son mandat.



Directeur d'agence bancaire à Grosbliedersstroff - Né le 28 octobre 1964 - Conseiller municipal (1998-2001), puis maire (depuis 2001) de Sarre-Union - Président de l'Union sportive de Sarre-Union (1998-2000) - Président de la Communauté de communes du Pays de Sarre-Union (2003-17), puis de la Communauté de communes de l'Alsace Bossue (depuis 2017) - Conseiller général du Bas-Rhin (2012-15) - Conseiller d'Alsace (depuis 2015) - Membre de la commission permanente du conseil départemental du Bas-Rhin (2015-21) - Membre de la commission des Lois du Sénat

► **Marie-Pierre BESSIN-GUÉRIN** devient sénatrice Les Indépendants-République et territoire de la Loire-Atlantique. Elle remplace **Joël Guerriau**, sénateur depuis 2011, qui a démissionné de son mandat.



Ancienne professeure d'anglais et cheffe d'établissement scolaire - Née le 6 mars 1956 - Conseillère municipale et adjointe au maire (2014-18), puis maire (depuis 2018) de La Meilleraye-de-Bretagne - Vice-présidente de la Communauté de communes de Châteaubriant-Derval (depuis 2020) - Coprésidente de l'Association des maires ruraux de Loire-Atlantique - Membre de la commission des Affaires économiques du Sénat

► **Paulette MATRAY** devient sénatrice Socialiste, écologiste et républicain de Saône-et-Loire. Elle remplace **Jérôme Durain**, élu depuis 2014, qui a été élu président du conseil régional de Bourgogne-Franche-Comté (revue 306).



Assistante sociale - Née le 29 novembre 1955 - Maire de Marigny (depuis 2001) - Membre de la commission de la Culture, de l'Éducation, de la Communication et du Sport du Sénat

► **Sophie PRIMAS** redevient sénatrice des Yvelines. Elle avait été remplacée par **Eric Dumoulin** en octobre 2025 suite à sa nomination au Gouvernement.



Née le 7 juin 1962 - Institut supérieur d'agriculture de Beauvais - 3ème cycle de gestion marketing de l'Essec - Mission au Crédit agricole de San Francisco (1988-89) - Au sein des sociétés d'études de marché en grande consommation IRI, puis TNS (1993-2001) - Membre de la direction Marketing de la société Auchan (2001-02) - Membre du comité de direction de TNS devenue Kantar, puis Verian en 2023 (depuis 2002) - Adjointe au maire (2001-14), puis maire (2014-17) d'Aubergenville - Conseillère (2005-14), puis vice-présidente (2014-17) de la communauté de communes Seine Mauldre - Députée des Yvelines, suite au décès d'Henri Cuq (2010-11) - Sénatrice des Yvelines (2011-24 et depuis 2025) - Secrétaire de la commission de la Culture, de l'Éducation et de la Communication du Sénat (2011-14) - Vice-présidente de la délégation sénatoriale aux entreprises (2014-17) - Secrétaire générale adjointe aux adhésions de l'UMP (2014-15) - Secrétaire générale adjointe en charge des relations avec les parlementaires (2017-19), puis secrétaire générale adjointe déléguée (depuis 2019) des Républicains - Présidente du groupe d'études Économie agricole alimentaire du Sénat (2016-17) - Présidente de la commission des Affaires économiques du Sénat (2017-23) - Présidente de l'Observatoire Territoria (depuis 2020) - Présidente déléguée du groupe d'amitié France-Afrique australe (Namibie) du Sénat (2021-24) - Vice-présidente du Sénat (2023-24) - Présidente déléguée du groupe d'amitié France-Afrique centrale (République démocratique du Congo) du Sénat (2024) - Ministre déléguée chargée du Commerce extérieur et des Français de l'étranger (sept-déc 2024) - Ministre déléguée auprès du Premier ministre, Porte-parole du Gouvernement (2024-25)

Groupes politiques

► **Groupe Les Républicains : Stéphane SAUTAREL**, membre Apparenté Les Républicains, devient membre Rattaché à ce groupe.

► **Groupe Libertés, indépendants, Outre-mer et territoires (Liot) : Christophe NAEGELEN** devient président du groupe Liot, en remplacement de **Laurent Panifous**, nommé au Gouvernement.

Organismes extraparlémentaires

► Nominations :

Conseil d'orientation de la biomédecine : **Alain MILON** devient membre.

Comité d'évaluation de l'expérimentation du tribunal des activités économiques : **Elsa SCHALCK** et **Rémi CARDON** deviennent membres.

Commission nationale de l'informatique et des libertés : **Christophe CHAILLOU** devient membre.

PARTI POLITIQUE

PARTI RADICAL

► **Nathalie DELATTRE** a été élue président du Parti radical. Elle succède à **Laurent Hénart**, en fonction depuis 2021. Mme Delattre était présidente par intérim du parti depuis 2024.



Viticultrice - Née le 2 décembre 1968 - Licence de droit - Collaboratrice juridique à la Maison du bâtiment, des travaux publics et des transporteurs routiers de la Dordogne (1992-93) - Collaboratrice parlementaire de Jean-Pierre Calvel, député du Rhône (1994-96) - Déléguée territoriale pour la formation professionnelle et l'apprentissage au conseil régional d'Aquitaine (1996-2000) - Responsable Étude et conseil au cabinet Consulting européen (2000-03) - Viticultrice à Langoiran (2003-08) - Ancienne présidente de VMEH Gironde, association de visite des malades dans les établissements hospitaliers - Ancienne vice-présidente et secrétaire générale (2014-25) du Parti radical - Adjointe de quartier (2008-17), adjointe au maire (2014-17), puis conseillère municipale (depuis 2017) de Bordeaux - Conseillère communautaire de la Communauté urbaine métropolitaine de Bordeaux Métropole, devenue Bordeaux Métropole en 2015 (depuis 2008) - Conseillère régionale de Nouvelle-Aquitaine (2015-17) - Sénatrice de la Gironde (2017-24) - Devenue sénatrice en 2017, suite à la démission de Xavier Pintat - Élu au Sénat en 2020 - Remplacée en octobre 2024 par Mireille Conte Jaubert suite à sa nomination au Gouvernement - Présidente de l'association Alliance Villes Emploi (AVE) (2017-21) - Co-présidente de l'Association nationale des élus de la vigne et du vin (Anev) (2018-24) - Vice-présidente de la commission des Lois du Sénat (2017-20) - Vice-présidente du Sénat (2020-23) - Présidente déléguée du groupe d'amitié France-Afrique de l'Ouest (Mali) du Sénat (2021-23) - Vice-présidente de la commission des Lois du Sénat (2023-24) - 2e vice-présidente du groupe RDSE au Sénat (2021-24) - Présidente déléguée du groupe d'amitié France-Pays du Golfe (Arabie Saoudite) du Sénat (2021-24) - Ministre déléguée chargée des Relations avec le Parlement (sept-déc 2024), puis chargée du Tourisme (2024-25)

UNION EUROPÉENNE

CESE

► **Séamus BOLAND** a été désigné président du Comité économique et social européen. Il succède à **Oliver Röpkke**, en fonction depuis 2023.



Agriculteur - Né en mai 1956 - Nationalité : Irlandaise - Formation en art oratoire et en théâtre - Président-directeur général d'Irish Rural Link (depuis 2001) - Membre du Comité économique, social et environnemental (CESE) (depuis 2011) - Président du Conseil des tourbières (depuis 2012) - Membre du conseil d'administration d'Inland Fisheries Ireland (2018-22) - Vice-président (2018-20), puis président (2020-25) du groupe des organisations de la société civile du CESE - Expert indépendant nommé par le ministre irlandais de l'Environnement, du Climat et de la Communication à la Commission pour une transition juste (2024-25)



LE TROMBINOSCOPE

L'information professionnelle du monde politique

TOUTE LA FRANCE POLITIQUE



TOME I NATIONAL

«Parlement, Gouvernement & Institutions »



TOME II LOCAL

« Régions, Départements & Communes »

- 18 000 personnes citées
- 2 tomes
- Fonctions
- Attributions
- Biographies
- Photos & coordonnées



LA REVUE DU TROMBINOSCOPE

- Mise à jour mensuelle des 2 tomes
- Dossiers thématiques avec la participation d'acteurs du monde politique
- 11 numéros par an

LA BASE DE DONNÉES






25 000 personnalités-clés des institutions françaises et européennes.

Mises à jour quotidiennes : Élections, nominations, démissions.

Recherche multicritère : Ciblez avec précision.

Téléchargement facile : Exploitez les données stratégiques.

Renseignements & commandes
dleguillon@trombinoscope.com
www.trombinoscope.com

COLLECTIVITÉ D'OUTRE-MER

WALLIS ET FUTUNA

► **Jean-François de MANHEULLE** est nommé préfet, administrateur supérieur des Iles Wallis-et-Futuna. Il remplace **Blaise Gourtay** qui occupait ces fonctions depuis 2023.



Né le 8 mai 1969 - Maîtrise de droit public - IRA Metz - Adjoint au chef du bureau chargé de la délivrance des titres de séjour temporaire à la direction de la Police générale à la préfecture de police de Paris (1996-99) - Rédacteur puis adjoint au chef du bureau des services publics locaux à la sous-direction des Compétences et des Institutions locales de la direction générale des Collectivités locales (DGCL) (1999-2002) - Chef du bureau de l'éloignement des étrangers en situation irrégulière à la direction de la Police générale de la préfecture de police de Paris (2004-06) - Chargé de mission adjoint au Secrétariat général du Gouvernement (2006-07) - Adjoint au chef du bureau des moyens budgétaires et immobiliers à la direction générale de la Comptabilité publique (DGCP) du ministère du Budget (2007-08), puis chef du bureau du contrôle de la légalité et du conseil juridique à la sous-direction des Compétences et des Institutions locales de la DGCL (2008-10) - Directeur de cabinet du préfet de l'Oise (2010-11) - Secrétaire général de la préfecture des Ardennes (2011-12) - Directeur général adjoint des Services du conseil général du Pas-de-Calais (2012-15) - Chef de la mission de la délivrance sécurisée des titres à la direction de la Modernisation et de l'Action territoriale du ministère de l'Intérieur (2015-17) - Sous-directeur de la Citoyenneté et des Libertés publiques (2017-19), puis de l'Administration des étrangers (2019-21) à la direction de la Police générale de la préfecture de police de Paris - Chef du service de l'administration des étrangers, adjoint au préfet délégué à l'immigration à la préfecture de police (2021-24) - Adjoint au directeur général de la Sécurité civile et de la Gestion des crises au ministère de l'Intérieur (2024-25)

CONSEIL RÉGIONAL

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

► **Jérôme MOROGE** devient vice-président du conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes, succédant à **Jacques Blanchet** qui exerçait ce mandat depuis 2022 et qui en a démissionné.



Assistant parlementaire - Né le 23 août 1979 - Conseiller municipal (2008-14), puis maire (2014-24) de Pierre-Bénite - Conseiller régional de Rhône-Alpes (2010-15), puis d'Auvergne-Rhône-Alpes (depuis 2015) - Président de la commission Action sociale, Politique de la ville et Logement (2016-18), membre de la commission permanente (2016-25), président de la commission Vie associative, Sport et Jeunesse (2018-21) et conseiller délégué au numérique (2024-25), puis vice-président (depuis 2025) du conseil régional d'Auvergne-Rhône-Alpes - Conseiller à la Métropole de Lyon

CONSEILS DÉPARTEMENTAUX

AISNE

► **François-Xavier FAVAUDON** est nommé directeur de cabinet du président du conseil départemental de l'Aisne. Il remplace **Sylvie Van Hamme** qui occupait ces fonctions depuis 2022.



Licence de droit et sciences politiques - Master 1 de droit public - Master 2 de droit des entreprises et du développement local - IEP Paris - Directeur général des Services de la Communauté de communes de la région de Guise (2009-16) et de la Ville de Guise (2014-16), puis de la Communauté de communes Thierache Sambre et Oise (2017-25) - Chargé d'enseignement à l'université de Reims-Champagne-Ardenne (2016-18) - Réserviste de l'armée de terre (depuis 2022) - Directeur général du Familistère de Guise (jan-sept 2025)

AUBE

► **Philippe DALLEMAGNE** a été élu président du conseil départemental de l'Aube, suite à la démission de **Philippe Pichery**.



Agent territorial - Né le 5 septembre 1962 - Maire de Soullaines-Dhuys (1995-2025) - Conseiller général (2011-15), puis départemental (depuis 2015) du canton de Bar-sur-Aube - Membre de la commission permanente (2015-21), co-président de la commission Finances, Personnel, Achat public, Patrimoine départemental et Numérique et vice-président (2021-25), puis président (depuis 2025) du conseil départemental de l'Aube - Président de la Communauté de communes de Soullaines-Dhuys (2017-25)

CÔTES D'ARMOR

► **Didier YON** a été élu vice-président du conseil départemental des Côtes d'Armor, suite à la démission de **Patrice Kervaon**.



Agriculteur - Né le 29 août 1954 - Conseiller municipal (1983-89 et 2001-08), 1er adjoint au maire (1989-2001), puis maire (2008-20) de Trébry - Conseiller départemental du canton de Plénée-Jugon (depuis 2015) - Membre de la commission permanente (2015-25), conseiller départemental délégué (2021-25), puis 11ème vice président en charge de l'agriculture, de la pêche et de l'aménagement foncier (depuis 2025) du conseil départemental des Côtes-d'Armor

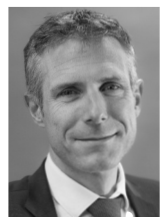
EURE

► **Orlane JAUREGUI** est nommée directrice générale des Services du conseil départemental de l'Eure. Elle remplace **Pierre Stussi**, en fonction depuis 2021 et qui a été nommé conseiller maître à la Cour des comptes.

Née en 1973 - Maîtrise de sciences politiques - Iscom - Chargée de communication interne chez Feu vert France (1997-99) - Responsable Communication Normandie-IdF d'Eco-emballages (1999-2002) - Directrice de la Communication de la Ville de Mantes-la-Jolie (2002-06) et de la Communauté d'agglomération de Mantes-en-Yvelines (2002-13), puis de la Ville de Mulhouse (2013-15) - Directrice de la Communication (2015-18), puis directrice générale adjointe des Services Attractivité (2018-25) du conseil départemental de l'Eure - Directrice générale d'Eurêka, agence d'attractivité de l'Eure en Normandie (2023-25)

ISÈRE

► **Hervé MONNET** devient directeur général des Services du conseil départemental de l'Isère. **Séverine Battin**, en poste depuis 2019, part exercer les mêmes fonctions à l'université Claude Bernard Lyon 1.



ENTPE - DEA de dynamique des structures de Centrale Lyon - Inet - Chargé d'affaires Transports guides au service technique des remontées mécaniques et des transports guides de Saint-Martin-d'Hères (2000-04) - Directeur des Services techniques de la Communauté de communes Faucigny Glières (2004-07) - Directeur adjoint des Routes de la Drôme (2008-09) - Directeur adjoint des Mobilités du conseil général de l'Isère (2009-16) - Directeur des Finances (2016-20), directeur général adjoint des Services Pôle Ressources (2020-25) du conseil départemental de l'Isère

LANDES

► **Jean-Baptiste SAVARY** est nommé directeur de cabinet du président du conseil départemental des Landes.



Né le 18 mars 1987 - Licence de droit - Master 2 professionnel du droit des collectivités territoriales, spécialité finances - Secrétaire général de la Ville de Labastide-d'Armagnac (2012-15) - Chargé de mission Juridique et finances au Conseil départemental des Landes (2015-22) - Conseiller municipal de Mont-de-Marsan (2020-25) - Chargé de mission à la direction de l'Action territoriale de la région Nouvelle-Aquitaine (2022-25)

MAYENNE

► **Christelle MOUSSAY** a été élue vice-présidente du conseil départemental de la Mayenne. Elle succède à **Gérard Dujarrier**, décédé en juillet dernier.



Née le 26 septembre 1973 - Études de géographie et cartographie - Ancienne conseillère municipale de Saint-Pierre-des-Nids - Conseillère départementale du canton de Villaines-la-Juhel (depuis 2015) - Membre de la commission permanente et vice-présidente de la commission Attractivité, Tourisme et Patrimoine (2021-25), présidente de la commission Sport et culture (depuis 2025) et 6ème vice-présidente (depuis 2025) du conseil départemental de la Mayenne - Animatrice du réseau Orne Terroirs à la chambre régionale d'agriculture de Normandie (depuis 2019) - Conseillère municipale de Villepail et vice-présidente de la Communauté de communes du Mont des Avaloirs (depuis 2020)

INTERCOMMUNALITÉ

LES SABLES D'OLONNE AGGLOMÉRATION

► **Nicolas CHENECHAUD** est le nouveau président de Sables d'Olonne Agglomération, succédant ainsi à **Yannick Moreau** qui exerçait ce mandat depuis 2017.



Né le 16 juillet 1982 - Études de biologie - Sup Santé - Délégué hospitalier (2004-23), puis expert Innovation et projets de santé (depuis 2023) chez Bayer - Conseiller municipal délégué à l'environnement, puis adjoint à l'urbanisme d'Olonne-sur-Mer (2014-18) - Adjoint à l'urbanisme et à la santé (2019-25), 1er adjoint au maire (fév-sept 2025), puis maire (depuis sept 2025) des Sables d'Olonne - Conseiller départemental du canton Les Sables-d'Olonne et conseiller départemental délégué à la démographie médicale du conseil départemental de Vendée (depuis 2021)

COMMUNES

ANGERS

► **Victor CHARBONNIER** devient chef de cabinet du maire d'Angers. Il remplace **Éloi Pichard** qui occupait ces fonctions depuis 2024 et qui a été nommé directeur de la Santé publique.



Licence d'information-communication - Master d'affaires publiques nationales et européennes - Rédacteur au pôle parlementaire et élus locaux du cabinet de Barbara Pompili, ministre de la Transition écologique (fév-déc 2021) - Conseiller technique au cabinet de Christophe Béchu, maire d'Angers, président de la Communauté urbaine Angers Loire Métropole (2021-22) - Collaborateur parlementaire à l'Assemblée nationale (juil-nov 2022) - Conseiller technique parlementaire au cabinet d'Elisabeth Borne, Première ministre (2022-24) - Chef adjoint de cabinet (fév-juil 2024), puis chef de cabinet (juil-sept 2024) de Christophe Béchu, ministre de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires (2024) - Chef adjoint de cabinet du maire d'Angers, président de la Communauté urbaine Angers Loire Métropole (2024-25)

AUXERRE

► **Départ : Vincent CHAGNEAU** était chef de cabinet du maire d'Auxerre depuis 2022. Il a été nommé directeur de cabinet du maire de Rillieux-la-Pape.

GRENOBLE

► **Départ : Odile BARNOLA** quitte les fonctions de directrice de cabinet du maire de Grenoble qu'elle occupait depuis 2014.

METZ

► **Yoann SEMERDJIAN** est nommé directeur de cabinet du maire de Metz. Il succède à **Guillaume Godey** qui occupait ces fonctions depuis 2022.



Master 2 de droit et gestion de l'environnement et développement durable - Doctorat de droit public - Collaborateur au conseil régional Grand Est (2016-18) - Chargé de mission Proximité au cabinet du maire de Nancy (2018-20) - Directeur de cabinet du maire de Pont-à-Mousson (2020-21) - Chargé de mission (2022-24), puis directeur adjoint de cabinet (2024-25) du maire de Metz

NÎMES

► **Nicholas BLANC** devient directeur général des Services de la Ville de Nîmes. Il remplace **Christophe Madalle**, en fonction depuis 2011.



Inset - CNFPT - Inet - Attaché territorial, chargé de mission auprès du directeur général adjoint des Services Ressources du conseil général de Vaucluse (2007-14) - Chargé de mission à la direction générale des Services (2015-16), puis directeur général adjoint des Services Ressources (2016-22) de la Ville d'Avignon - Magistrat financier à la chambre régionale des comptes d'Occitanie (2022-24) - Directeur général adjoint des Services Population et ressources de la Ville de Nîmes (depuis 2024)

PONTOISE

► **Emmanuelle MOLINA** est nommée directrice générale des Services de la Ville de Pontoise. **Corentin Moncomble**, en poste depuis 2011, est parti occuper les mêmes fonctions à la Ville d'Osny.



Licences de sciences politiques et administration publique - Master 1 de droit public - Master 2 de droit des collectivités locales - Responsable juridique (2011-15), puis directrice générale des Services (2015-18) de la Ville de Chambourcy - Directrice des Affaires juridiques et de la Commande publique (2018-20), puis directrice générale adjointe Ressources (2020-23) de la Communauté d'agglomération Saint-Germain Boucles de Seine - Directrice générale adjointe de la Culture du conseil départemental du Val d'Oise (mars-oct 2023) - Directrice générale adjointe Ressources de la Ville de Pontoise (2023-25)

TARBES

► **Départ : Michel GARNIER** quitte les fonctions de directeur de cabinet du maire de Tarbes qu'il occupait depuis 2004 afin de se consacrer aux élections municipales de 2026.

PRÉFECTURE DE POLICE DE PARIS

► **Patrice FAURE** est nommé préfet de police de Paris. Il remplace **Laurent Nuñez**, en fonction depuis 2022, et nommé ministre de l'Intérieur (voir p. 74).



Préfet - Maîtrise d'histoire - EMIA - École supérieure d'application du matériel - Diplôme d'état-major - Chef d'un détachement à Trèves (Allemagne) (1994-95) - Instructeur aux écoles de Saint-Cyr à Coëtquidan (1996-98) - Adjoint au commandant du 14^{ème} bataillon du matériel parachutiste (1998-99) - Commandant d'une unité de parachutistes (1999-2001) - Chef du bureau Opération instruction d'un régiment logistique parachutiste (2001-02) - Chef d'un bureau d'analyse et de gestion à la direction générale de la Sécurité extérieure (DGSE) (2002-04) - Adjoint au chef du cabinet militaire du ministère de l'Outre-mer (2004-06) - Directeur de cabinet du préfet de Mayotte (2006-08) - Chef de cabinet d'Yves Jégo, secrétaire d'État à l'Outre-mer (2008) - Sous-directeur des Moyens nationaux à la direction générale de la Sécurité civile et de la Gestion des crises au ministère de l'Intérieur (2011-14) - Secrétaire général de la préfecture d'Ille-et-Vilaine (2014-16) - Directeur de la Police générale à la préfecture de police de Paris (2016-17) - Préfet de la région Guyane (2017-19), puis du Morbihan (2019-21) - Haut-commissaire de la République en Nouvelle-Calédonie (2021-23) - Directeur de cabinet du président de la République (2024-25)

► **Baptiste ROLLAND** est nommé directeur de cabinet du préfet de police de Paris. Il remplace **Magali Charbonneau**, en fonction depuis 2022.



Né le 28 janvier 1979 - Maîtrise de droit public - Master 2 de droit Sécurité intérieure - ESM de Saint-Cyr - École d'état-major - Officier de l'armée de terre, commandant d'une compagnie de combat au 1^{er} régiment étranger de génie de la légion étrangère à Laudun (2003-10), puis chef du bureau de la formation tactique à l'École du génie d'Angers (2003-12) - Directeur de cabinet des

préfets de la Dordogne (2012-14), puis de la région Picardie et de la Somme (2014-15) - Directeur de cabinet du directeur de la Police générale à la préfecture de police de Paris (2015-17) - Chargé de l'insertion des réfugiés à la préfecture de la région Ile-de-France (2017-18) - Chef du cabinet civil de Florence Parly, ministre des Armées (2018-21) - Sous-préfet de Lorient (2021-24) - Préfet délégué pour l'égalité des chances auprès du préfet des Bouches-du-Rhône (avr-sept 2024) - Chef de cabinet de Michel Barnier, Premier ministre (sept-déc 2024) - Directeur de cabinet du préfet de Paris (2025) - Directeur de cabinet du préfet de la région Ile-de-France (2025)

► **Elise LAVIELLE** est nommée préfète, secrétaire générale pour l'administration de la Préfecture de police à partir du 1^{er} décembre 2025. Elle remplacera à cette date **Philippe Le Moing-Surzur**, en fonction depuis 2023, nommé préfet du Cher (voir p. 87).



IEP - Langues O' (indonésien) - Master 1 d'allemand - ENS Ulm - ENA (2012) - Auditrice IHEMI - Conseillère technique chargée de la prévention de la délinquance au cabinet du préfet de police de Paris (2013-14) - Directrice de cabinet du préfet de la Moselle (2014-16) - Adjointe au sous-directeur des Polices administratives et chef du bureau des polices administratives à la direction des Libertés publiques et des Affaires juridiques (2016-17) - Directrice adjointe des Stages à l'ENA (2018-20) - Cheffe du bureau de la gestion du corps préfectoral et des hauts-fonctionnaires à la direction de la Modernisation et de l'Administration territoriale du ministère de l'Intérieur (2020-22)

PRÉFECTURES DE RÉGIONS

BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

► **Perrine SERRE** est nommée secrétaire générale pour les affaires régionales de la région Bourgogne-Franche-Comté. Elle remplace **Anne Coste de Champeron** qui occupait ces fonctions depuis 2022 et qui a été nommé directrice générale de la chambre régionale d'agriculture de Bourgogne Franche-Comté.



Administratrice civile - Née le 11 février 1980 - IEP Grenoble - DESS de politiques publiques en Europe de l'IEP Strasbourg - ENA (2013) - Mission de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE) en Bosnie-Herzégovine (2002) - Directrice coordinatrice de la Maison des services publics de la Communauté d'agglomération de Clichy-sous-Bois Montfermeil (2004-06) - Collaboratrice au cabinet du maire (2006-07), puis responsable du pôle Finances (2007-11) de la Ville de Gentilly - Directrice de cabinet des préfets de la Savoie (2014-16), puis de la région Martinique (2016-18) - Rapporteuse extérieure à la 5^{ème} chambre de la Cour des comptes (2018-21) - Chargée de mission au centre interministériel de crise (jan-mars 2021), puis adjointe au sous-directeur de l'Administration territoriale (2021-23) au ministère de l'Intérieur - Secrétaire générale de la préfecture de la Manche, sous-préfète de Saint-Lô (2023-25)

GRAND EST

► **Départ : Nicolas DOMANGE** quitte les fonctions de secrétaire général adjoint pour les affaires régionales de la région Grand Est qu'il occupait depuis 2021. Il a été nommé directeur interrégional Nord Est de Météo France.

PRÉFECTURES DE DÉPARTEMENTS

ARDENNES

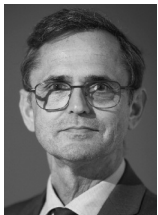
► **Sébastien GAUTHEY** est nommé directeur de cabinet du préfet des Ardennes. Il remplace **Laetitia Kulis** qui occupait ces fonctions depuis 2022 et qui a été nommée sous-préfète de Parthenay (voir p.89).



Né en 1977 - IRA Lyon - École supérieure de gestion - Responsable du service régional de l'immigration et de l'intégration, puis directeur de l'Immigration et de la Nationalité à la préfecture de Bourgogne-Franche-Comté et de la Côte-d'Or (jusqu'en 2025)

ARIÈGE

► **Hervé BRABANT** est le nouveau préfet de l'Ariège, succédant ainsi à **Simon Bertoux** qui occupait ces fonctions depuis 2023 et qui a été nommé préfet du Tarn (voir p.89).



Né en octobre 1968 - École nationale du trésor public - Responsable réceptionniste au domaine des Bans (1986-88) - Contrôleur du trésor au centre régional des pensions de Picardie (1989-90) - Pupitre au service de la redevance de l'audiovisuel (1990-94) - Percepteur à Monthureux-sur-Saône (1994-97) - Chargé de mission économique à la trésorerie générale des Vosges (1997-2000) - Inspecteur principal, auditeur à la trésorerie générale de l'Isère (2000-04) - Chef de pôle, mission d'audit, d'évaluation et de contrôle à la direction générale de la Comptabilité publique (2004-06) - Inspecteur adjoint des finances (2007-09) - Conseiller technique au cabinet du ministre du Budget (2009-10) - Secrétaire général de l'agence de gestion et de recouvrement des avoirs saisis et confisqués (2011-14) - Adjoint du directeur national d'Enquêtes fiscales (2014-17) - Adjoint du directeur départemental des Finances publiques de la Charente-Maritime (2017-21) - Directeur départemental des Finances publiques de la Manche (2021-25)

► **Départ : Catherine LUPION** était sous-préfète de Saint-Girons depuis 2021. Elle part occuper les mêmes fonctions à Villefranche-de-Rouergue.

AVEYRON

► **Catherine LUPION** devient sous-préfète de Villefranche-de-Rouergue. Elle remplace **Christophe Burbaud** qui occupait ces fonctions depuis 2023.



Née le 14 août 1963 - Diplôme d'État d'assistante de service social - Licence d'administration économique et social - Énap - Assistante de service social en établissement et service pénitentiaire (1989-97) - Cheffe de service d'insertion et de probation en établissement et service pénitentiaire (1999-2005) - Directrice du Service pénitentiaire d'insertion et de probation de la Haute-Garonne et de l'Ariège (2006-09), du Tarn (2010-13), de la Loire-Atlantique (2014-18), puis de la Gironde (2018-19) - Directrice interrégionale adjointe de la Protection judiciaire de la jeunesse Sud-Ouest (2019-21) - Sous-préfète de Saint-Girons (2021-25)

BOUCHES-DU-RHÔNE

► **Pierre GILARDEAU** est nommé directeur de cabinet adjoint de la préfète de police des Bouches-du-Rhône. **Yannis Bouzar**, en fonction depuis 2023, a été nommé sous-préfet de Fontainebleau (revue 306).



Master 2 de droit de la santé - IEP Bordeaux - Ipag - Ehesp - INSP (2023) - Responsable (2015-18), puis directeur (2018-22) des Ressources humaines au centre hospitalier de Douai - Stages INSP à la direction des Français à l'étranger et de l'Administration consulaire (jan-mai 2022), puis à la préfecture de l'Aisne (mai-déc 2022) - Sous-préfet, chargé du territoire roubaisien à la préfecture du Nord (2023-25)

CANTAL

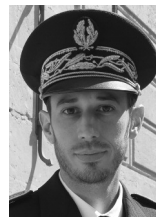
► **Lucy LLINARES** est nommée directrice de cabinet du préfet du Cantal. Elle succède à **Alexandre Kesteloot** qui occupait ces fonctions depuis 2022 et qui a été nommé secrétaire général adjoint de la préfecture d'Ille-et-Vilaine (voir p.88).



Master 2 de droit public fondamental - IRA Bastia - Responsable du secteur Crédits de personnel au secrétariat général du ministère de la Transition écologique et solidaire (2009-12) - Responsable du pôle juridique administratif à la direction départementale des Territoires et de la Mer des Alpes-Maritimes (2013-14) - Directrice de la Cellule économique régionale de la construction à la direction régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL) d'Auvergne-Rhône-Alpes (2015-16) - Chargée de mission Gouvernance de la biodiversité à la DREAL Occitanie (2016-21) - Secrétaire générale de la sous-préfecture de Cognac (2021-25)

CHARENTE-MARITIME

► **Raphaël FARGES** est nommé directeur de cabinet du préfet de la Charente-Maritime. Il remplace **Pierre-Louis Sire** qui occupait ces fonctions depuis 2023.



Master 1 de droit public général - Master 2 de droit public des affaires - Conseiller municipal de La Tour-Blanche-Cercles (2014-20) - Assistant de justice au tribunal administratif de Cergy (2017) - Rapporteur (2018-22), puis rapporteur public (2022-23), et juge unique en référé et procédure d'éloignement d'urgence (2019-23), au tribunal administratif de Toulouse - Membre du jury pour le certificat d'aptitude à la profession d'avocat (2019-22) - Président de la commission disciplinaire de la fonction publique territoriale du Tarn (2021-23) - Sous-préfet de Mirande (2023-25)

CHER

► **Philippe LE MOING-SURZUR** est nommé préfet du Cher. Il remplace **Maurice Barate** qui occupait ces fonctions depuis 2022.



Né le 15 juin 1964 - École supérieure d'ingénieurs et de techniciens en agriculture (Esitpa) - Études de contrôle de gestion - ENA (2003) - Responsable d'un site de production aquacole à Plougastel-Daoulas (1988-89) - Chargé de mission auprès des filiales d'Équateur et d'Indonésie (1992-93), contrôleur de gestion et directeur administratif et financier à Conakry (1993-98), puis chargé de mission (1999-2003) à la société Sepia international - Chargé de mission au département de la stratégie, de l'innovation et de la synthèse, puis

chef du bureau Gestion des ressources communes à la sous-direction de l'Informatique de la direction générale des Impôts au Minefi (2003-06) - Directeur de cabinet du préfet de la Sarthe (2006-08), puis de la région Réunion (2008-09) - Secrétaire général de la préfecture de Loir-et-Cher (2009-11) - Sous-directeur de la Planification et de la Gestion des crises à la direction générale de la Sécurité civile et de la Gestion des crises (2011-21) - Sous-préfet de Bayonne (2021-22) - Secrétaire général pour l'Administration de la préfecture de police de Paris (2023-25)

DORDOGNE

► **Claude JEAY** devient sous-préfet de Sarlat-la-Canéda. Il remplace **Nadine Monteil** qui occupait ces fonctions depuis 2021 et qui a fait valoir ses droits à la retraite.



École nationale des chartes - Institut national du patrimoine - Doctorat d'histoire de l'école pratique des hautes études - Directeur adjoint (2001-06), puis directeur (2006-09) des Archives départementales du Cher - Directeur des Archives et du Patrimoine (2009-20), puis directeur de la Culture et des Archives (2020-23) du conseil départemental d'Ille-et-Vilaine - Sous-préfet de Nogent-le-Rotrou (2023-25)

EURE-ET-LOIR

► **Départ : Claude JEAY** était sous-préfet de Nogent-le-Rotrou depuis 2023. Il part occuper les mêmes fonctions à Sarlat-la-Canéda.

GERS

► **Départ : Raphaël FARGES** quitte les fonctions de sous-préfet de Mirande qu'il occupait depuis 2023. Il a été nommé directeur de cabinet du préfet de la Charente-Maritime (voir p.87).

ILLE-ET-VILAINE

► **Alexandre KESTELOOT** est nommé secrétaire général adjoint de la préfecture d'Ille-et-Vilaine, succédant ainsi à **Arnaud Sorge** qui occupait ces fonctions depuis 2023.



Master de gestion des ressources humaines et stratégie - Master de recherche en sciences de gestion - Au départements Ressources humaines de la Société générale (2002-03) - Enseignant-chercheur en sciences de gestion à l'IAE Bordeaux (2003-08) - Directeur ISEG BS chez Ionis Éducation group (2008-13) - Responsable du programme Beelys à la Fondation pour l'université de Lyon (2014-15) - Directeur du pôle Développement économique à la CCI de Mayotte (2016-19) - Chargé de mission Infrastructures et équipements structurants (2019-20), puis secrétaire général adjoint pour les affaires régionales (2019-22) à la préfecture de Mayotte - Directeur de cabinet du préfet du Cantal (2022-25)

MANCHE

► **Départ : Perrine SERRE** quitte les fonctions de secrétaire générale de la préfecture de la Manche qu'elle occupait depuis 2023. Elle a été nommée secrétaire générale pour les affaires régionales de Bourgogne-Franche-Comté (voir p.86).

MOSELLE

► **Jérôme SEGUY** est nommé secrétaire général de la préfecture de la Moselle, sous-préfet de Metz. Il remplace **Richard Smith** qui occupait ces fonctions depuis 2023 et qui a été nommé directeur adjoint de cabinet de Vincent Jeanbrun.



Sous-préfet - Né le 18 octobre 1971 - DEA de droit public interne - Au service juridique de campagne de Jacques Chirac pour les élections présidentielles (1995) - Directeur de cabinet de Pierre Bédier, maire de Mantes-la-Jolie (1997-2002) - Trésorier de l'Union des jeunes pour le progrès (2000-02) - Chef de cabinet d'Antoine Rufenacht, directeur de campagne et de Patrick Stefanini, directeur adjoint de campagne de Jacques Chirac pour les élections présidentielles (fév-mai 2002) - Chef de cabinet de l'équipe de préfiguration de l'UMP en charge des élections législatives (mai-juin 2002) - Chef de cabinet (2002-03), puis conseiller au cabinet (2003-04) de Pierre Bédier, secrétaire d'État aux Programmes immobiliers de la justice - Chef de cabinet de Renaud Donnedieu de Vabres, ministre de la Culture et de la Communication (2004-05) - Chef du service de l'intendance à la présidence de la République (2005-07) - Directeur adjoint de cabinet du secrétaire général et adjoint au chef de la mission Communication du ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire (2008-09) - Trésorier, chef du service administratif et financier du Conseil constitutionnel (2009-14) - Directeur de cabinet du préfet de la Charente (2014-16) - Sous-préfet de Calvi (2016-19) - Chef du département Crise et sécurité au sein du groupe Aéroports de Paris (2019-21) - Secrétaire général adjoint pour les affaires régionales des Hauts-de-France (2021-24) - Conseiller technique au cabinet de Catherine Vautrin, ministre du Partenariat avec les territoires et de la Décentralisation (2024) - Conseiller budgétaire au cabinet de Juliette Méadel, ministre déléguée chargée de la Ville (2024-25)

NORD

► **Départ : Pierre GILARDEAU** quitte les fonctions de sous-préfet chargé de mission auprès du préfet du Nord qu'il occupait depuis 2023. Il a été nommé directeur de cabinet adjoint de la préfète de police des Bouches-du-Rhône (voir p.87).

PAS-DE-CALAIS

► **Départ : Patrick LEVERINO** était sous-préfet de Boulogne-sur-Mer depuis 2023. Il a été nommé consul général de France à Bombay.

HAUTE-SAÔNE

► **Vincent METURA-POIVRE** est nommé directeur de cabinet du préfet de la Haute-Saône. Il succède à **Emmanuelle Juan-Keunebroek** qui occupait ces fonctions depuis 2023.



Licence de droit - Master 2 de sécurité intérieure - Adjoint au chef de la brigade des stupéfiants à la sûreté départementale du Val-d'Oise (2006-09) - Chef de la section des cabinets ministériels au bureau de la formation au service de sécurité du ministère de l'Intérieur (2009-12) - Chef de la circonscription de sécurité de proximité de Puteaux (2014-16) - Adjoint au chef de la division en charge de la sécurité économique à l'administration centrale du ministère de l'Intérieur (2016-19) - Directeur départemental de la Sécurité intérieure en Guadeloupe (2016-21) - Chef de la circonscription de proximité de Gennevilliers (2021-22) - Chef du département du personnel au service de l'administration générale à l'administration centrale du ministère de l'Intérieur (2022-25)

DEUX-SÈVRES

► **Laetitia KULIS** est nommée sous-préfète de Parthenay. Elle remplace **Lucas Turgis** qui occupait ces fonctions depuis 2023 et qui a été nommé directeur de cabinet de la préfète de la région Auvergne-Rhône-Alpes (revue 306).



Née le 22 mai 1988 - Licence de droit et études européennes - Master 1 d'administration publique de l'Ipag - EHESP - Chargée de mission (2011-12), puis responsable (2012-15) du pôle Allocation de ressources aux établissements de santé de la direction de l'Offre de soins, de l'Autonomie et de l'Animation territoriale de l'Agence régionale de santé (ARS) Lorraine - Responsable du département Réglementation et démographie des professionnels de santé à la direction de la Permanence des soins et des Professionnels de santé (2015), adjointe au directeur de l'Offre de soins et responsable du département des établissements de santé (2016-17), directrice de l'Offre de soins (2017-20), puis secrétaire générale (2020-22) de l'ARS de Martinique - Directrice de cabinet du préfet des Ardennes (2022-25)

TARN

► **Simon BERTOUX** devient préfet du Tarn. Il remplace **Laurent Buchaillat** qui occupait ces fonctions depuis 2024 et qui a été nommé directeur du Management de l'administration territoriale et de l'Encadrement supérieur au ministère de l'Intérieur.



Conseiller référendaire à la Cour des comptes - Né le 10 octobre 1982 - IEP Paris - Polytechnique - Ponts et chaussées - ENA (2010) - À la Cour des comptes (2010-11) - Chargé de mission auprès du premier président de la Cour des comptes (2011-14) - Directeur de cabinet du préfet de la région Aquitaine (2014-15), puis de la région Aquitaine, Limousin et Poitou-Charentes (2015-16) - Chef du bureau de la performance et des moyens de l'administration territoriale (2016-18), puis sous-directeur du Séjour et du Travail à la direction de l'Immigration (2018-20) au ministère de l'Intérieur - Directeur adjoint de cabinet du préfet de police de Paris (2021-22) - Conseiller technique au cabinet d'Elisabeth Borne, Première ministre (2022-23) - Préfet de l'Ariège (2023-25)

VAUCLUSE

► **Départ : Bernard ROUDIL** était sous-préfet de Carpentras depuis 2022. Il a été admis à faire valoir ses droits à la retraite.

VENDÉE

► **Nicolas REGNY** est nommé secrétaire général de la préfecture de Vendée, sous-préfet de La Roche-sur-Yon. Il remplace **Nadia Seghieh** qui occupait ces fonctions depuis 2023.



Sous-préfet - Né le 10 avril 1967 - IEP Lyon - Maîtrise d'AES - IRA Lyon - Auditeur IHEDN - Chef adjoint du bureau de l'environnement et du cadre de vie (1994-96), puis chef du bureau de la communication et de la documentation (1996-2000) à la préfecture de Loir-et-Cher - Chef adjoint du bureau du cabinet (2000-04), puis chef du service interministériel de défense et de protection civiles (2004-11) à la préfecture de l'Isère - Directeur de cabinet du préfet de la Haute-Marne (2011-14) - Sous-préfet de Clamecy (2014-17) - Directeur de cabinet du préfet du Doubs (2017-19) - Secrétaire général de la préfecture du Lot, sous-préfet de Cahors (2019-23) - Adjoint au sous-directeur de la Préparation, de l'Anticipation et de la Gestion des crises au ministère de l'Intérieur (2023-25)

VOSGES

► **Départ : Valérie MICHEL-MOREAUX** quitte les fonctions de préfète des Vosges qu'elle occupait depuis 2022. Elle a été nommée directrice de cabinet de Michel Fournier, ministre délégué à la Ruralité (voir p.78).

ESSONNE

► **Johann MOUGENOT** est nommé secrétaire général de la préfecture de l'Essonne, sous-préfet d'Evry. Il remplace **Olivier Delcayrou** qui occupait ces fonctions depuis 2022 et qui a été nommé préfet délégué pour l'égalité des chances auprès du préfet des Hauts-de-Seine (revue 306).



Né le 30 juillet 1979 - Deug de droit - IEP Paris - Chargé de mission auprès du délégué interministériel à la Famille (2001-04) - Conseiller-rapporteur au tribunal administratif de Melun (2005-06) - Directeur de cabinet des préfets de Lot-et-Garonne (2006-08), puis de la région Guyane (2008-10) - Sous-préfet d'Argelès-Gazost (2010-12), puis de Villeneuve-sur-Lot (2012-15) - Conseiller pour les affaires juridiques auprès du directeur général de la Police nationale (2015-17) - Directeur de cabinet du préfet de la région des Pays-de-la-Loire, préfet de la Loire-Atlantique (2017-20) - Sous-préfet des Sables d'Olonne (2020-24) - Secrétaire général de la préfecture de la Côte-d'Or, sous-préfet de Dijon (jan-nov 2024) - Conseiller au cabinet de Bruno Retailleau, ministre de l'Intérieur, puis ministre d'État, ministre de l'Intérieur (2024-25)

► **Anne-Sophie ELAIN** est nommé secrétaire générale adjointe de la préfecture de l'Essonne, succédant ainsi à **Narendra Jussien** qui occupait ces fonctions depuis 2022 et qui a été nommé sous-préfet de Montargis (revue 306).

Master 2 de droit - Cheffe du bureau de la cohésion sociale et des affaires générales (2005-09), puis de l'aménagement et de la compétitivité du territoire (2009-11) à la sous-préfecture de Rambouillet - Juriste en droit des interventions économiques des collectivités locales (2011-14), adjointe au chef du bureau des personnels administratifs, techniques et scientifiques (2014-16), adjointe au chef du bureau des affaires juridiques et statutaires (2016-18), puis cheffe du bureau de la modernisation et de la valorisation des ressources humaines (2019-23) au ministère de l'Intérieur - Cheffe du bureau des affaires générales, des études et des statuts (2023-24), puis du bureau du droit des ressources humaines et des relations sociales (2024-25) à la sous-direction des Personnels du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer

MAYOTTE

► **Xavier LACHAUME** est nommé secrétaire général adjoint pour les affaires régionales de Mayotte. Il remplace **Marjorie Paquet** qui occupait ces fonctions depuis 2022.



Master 2 de mathématiques fondamentales - Doctorat de mathématiques - MBA du Collège des ingénieurs - ENS - Chargé de travaux dirigés (2013-14) - Doctorant à l'université de Tours (2014-17) - Consultant junior au Collège des ingénieurs (2017-18) - Senior associate chez Boston consulting group (2019-20) - Chef de projet à la direction générale des Entreprises (2021-23) - Responsable de pôle à la direction de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités de Mayotte (2023-25)

La base de données

LE TROMBINOSCOPE

NE MANQUEZ PLUS AUCUNE NOMINATION !



25 000 personnalités-clés des institutions françaises et européennes.



Mises à jour quotidiennes :
Élections, nominations, démissions.



Recherche multicritère :
Ciblez avec précision.



Téléchargement facile :
Exploitez les données stratégiques.



Anticipez les
changements.



Décryptez le pouvoir.



Scannez et abonnez-vous !

www.trombinoscope.com

SANTÉ

AGENCE DE L'INNOVATION EN SANTÉ

► **Charles-Edouard ESCURAT** devient directeur général de l'Agence de l'innovation en santé.



DEA de droit public - Master 2 de droit public des affaires - Master 2 d'administration générale de l'ENS - ESCP Business School - Responsable de la commande publique en collectivité territoriale (2010-12) - Directeur adjoint (2012-17), puis directeur général adjoint (2017-18 et 2020-23) du réseau des acheteurs hospitaliers (Resah) - Directeur des Achats du conseil régional d'Ile-de-France (2018-20) - Directeur des Pôles Accélération et accompagnement (depuis 2023) et directeur général par interim (jan-sept 2025) de l'Agence de l'innovation en santé

ARS BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

► **Lucie LIGIER** est nommée directrice de la Santé publique de l'Agence régionale de santé de Bourgogne-Franche-Comté. **Alain Morin**, qui occupait ces fonctions depuis 2019, a rejoint l'inspection générale des affaires sociales.



Née le 12 juin 1981 - Maîtrise de droit européen - Master 2 d'économie-gestion - Agrégation d'économie - ENS Cachan - EHESP - Directrice de la Facturation et directrice référente des Pôles Laboratoires et anesthésie-réanimation au CHU de Nancy (2008-11) - Secrétaire générale (2011-14), directrice des Ressources humaines et directrice déléguée du Pôle Rééducation-réadaptation (2014-21), puis directrice générale adjointe (2021-23) du CHU Dijon-Bourgogne - Conseillère au cabinet d'Aurélien Rousseau, ministre de la Santé et de la Prévention (2023-24) - Conseillère technique au cabinet de Catherine Vautrin, ministre du Travail, de la Santé et des Solidarités (jan-fév 2024) - Inspectrice des affaires sociales (2024-25)

► **Thomas TALEC** est nommé directeur des Soins hospitaliers et des Soins de ville de l'Agence régionale de santé de Bourgogne-Franche-Comté.



Né le 10 avril 1978 - DESS de droit de la concurrence et de la distribution - EHESP - Directeur des Affaires médicales et de la Coopération médicale régionale du CHU de Clermont-Ferrand (2005-09) - Directeur des Affaires financières de l'Assistance publique des hôpitaux de Marseille (2009-12) - Directeur du Centre hospitalier Sud Essonne (2012-14) - Directeur de l'Offre de soins de l'Agence régionale de santé de Champagne-Ardenne (2014-16) - Directeur général adjoint du Centre régional de lutte contre le cancer d'Alsace (2016-17), puis du CHR de Metz-Thionville (2017-21) - Directeur général du Centre hospitalier intercommunal Nord-Ardenne (2021-25)

ARS HAUTS-DE-FRANCE

► **Gwen MARQUÉ** est nommé directeur de la Stratégie et des Territoires de l'Agence régionale de santé des Hauts-de-France. Il remplace **Laurence Cardo** qui occupait ces fonctions depuis 2016 et qui est devenue directrice adjointe de l'Offre médico-sociale.



Master de sciences mécaniques - Mastère stratégie et organisation du CNAM - Doctorat de sciences de gestion - Consultant junior à l'hôpital de Vesoul (1997) - Consultant en management de projet au cabinet de conseil Logispace-systémis (1997-99) - Consultant en stratégie au CHU de Lille (1999-2001) - Chef de projet MOA à la Haute autorité de santé (2000-01) - Chargé de mission à l'observatoire régional de santé Nord-

Pas-de-Calais (2001-03) - Conseiller auprès du ministre de la Santé (2003-05) - Responsable territorial Schéma régional et coopération internationale à l'Agence régionale de santé (ARS) Nord-Pas-de-Calais (2005-10) - Expert auprès du ministère de la Santé (2010-11) - Délégué territorial Hainaut-Cambrésis (2010-12), directeur délégué du Fonds d'intervention régional (2012-15), sous-directeur du Projet régional de santé (2016-18), puis directeur adjoint de la Stratégie des territoires (2018-25) de l'ARS Hauts-de-France

ARS NORMANDIE

► **Bertrand CAZELLES** est le nouveau directeur général adjoint de l'Agence régionale de santé de Normandie, succédant ainsi à **Sébastien Delescluse** qui occupait ces fonctions depuis 2023 et qui a été nommé conseiller au cabinet de Sébastien Lecornu.



IEP Grenoble - EHESP - Élève-directeur d'hôpital au CH d'Avignon (2002-03) - Directeur adjoint des Affaires médicales, de la Recherche clinique et de l'Innovation du CHRU de Strasbourg (2004-06) - Directeur adjoint des Affaires médicales (2007-11), directeur adjoint du Groupement hospitalier Est (2011-14), puis directeur du Groupement hospitalier Est (2014-21) des Hospices civils de Lyon - Directeur général adjoint du CHU de Rouen (2021-25)

ARS LA MARTINIQUE

► **Gaëlle DISY** est nommée secrétaire générale de l'Agence régionale de santé de la Martinique. Elle remplace **Myriam Chanteur-Lafine** qui occupait ces fonctions depuis 2023.

Licence de sciences et gestion, parcours Management - Master 1 de management des ressources humaines - Master 2 de gestion des ressources humaines et relations sociales - Chargée d'études et de gestion RH au groupe La Poste (2010-15) - Responsable Recrutement du groupe CréO (2015-21) - Directrice déléguée aux Ressources humaines, adjointe à la secrétaire générale de l'Agence régionale de santé de Martinique (2022-25)

► **Guillaume GOBENCEAUX** est nommé directeur général adjoint de l'Agence régionale de santé de la Martinique. Il remplace **Fabien Laleu** qui occupait ces fonctions depuis 2023 et qui a été nommé délégué général Qualité.

EHESP - Stage international au centre hospitalier universitaire pédiatrique Charles de Gaulle au Burkina Faso (2012-13) - Directeur adjoint du Groupement hospitalier Sud des Hospices civils de Lyon (2014-18) - Directeur adjoint Affaires financières et Stratégie (2018-25) et directeur par interim (fév-juil 2025) de l'Hôpital Simone-Veil de Cannes

ARS LA RÉUNION

► **Ines LOBO DE SOUSA** est nommée directrice de l'Animation territoriale et des Parcours de santé de l'Agence régionale de santé de La Réunion. Elle remplace **Hamid Elarouti** qui occupait ces fonctions depuis 2022.



Docteure en médecine - INET - Master 2 de pilotage, organisations en santé IRMSO/EHESP - Interne en médecine générale au CHU de Toulouse (2013) - Médecin de planification familiale au conseil départemental du Gers (2014-15) - Médecin, responsable des centres de planification familiale (2015-18), puis médecin responsable du service départemental de protection maternelle et infantile (2018-23), puis responsable du service Santé et conseil professionnel et du service Conseil en évolution et parcours professionnel (2024-25) du conseil départemental de La Réunion

► **Départ : Gérard COTELLON** quitte les fonctions de directeur général de l'Agence régionale de santé de La Réunion qu'il occupait depuis 2022. Il a été nommé directeur général de l'Hôpital européen de Marseille.

CHRU DE NANCY

► **Olivia DESCHAMPS** est nommée directrice générale adjointe du CHRU de Nancy.



EHESP - IEP Strasbourg - DESS de droit médical - Master de contentieux des personnes publiques - ENSP - Directrice adjointe des Ressources humaines et des Relations sociales du centre hospitalier régional (CHR) de Metz-Thionville et du centre hospitalier (CH) de Briey (2007-08) - Directrice des Affaires générales, médicales et de qualité du CH de Quimperlé (2008-13) - Directrice adjointe (2014-17), puis directrice de cabinet (2017-20) du CHRU de Nancy - Directrice par interim des CH de Verdun-Saint-Mihiel, Bar-le-Duc et Fains-Véel (2016-17) - Directrice du CH Ravenel et du Centre psychothérapique de Nancy (2020-23) - Directrice générale adjointe de l'Ugecam Nord-Est (2023-25)

SNITEM

► **François HEBERT** est nommé directeur général du Syndicat national de l'industrie des technologies médicales. Il remplace **Eric Le Roy** qui occupait ces fonctions depuis 2011.



Ingénieur en chef de l'armement - Polytechnique - Ensae - Ingénieur (1997-98), puis chef de la section Exploitation centralisée expertise (1998-2000) au Centre d'essais des Landes de la délégation générale pour l'Armement (DGA) au ministère de la Défense - Responsable des affaires européennes (2000-02) et des affaires internationales (2001-02) dans le domaine nucléaire, puis responsable du contrôle des programmes Matières du CEA-DAM à la sous-direction des Affaires nucléaires, biologiques et chimiques de la DGA - Chef de cabinet adjoint du délégué général pour l'Armement (2002-04) - Directeur des Programmes de drones de longue endurance (2004-07) et du segment Management drones (2006-07) au service des programmes nucléaires et de missiles de la DGA - Conseiller au cabinet de Roselyne Bachelot-Narquin, ministre de la Santé, de la Jeunesse et des Sports (2007-08), puis ministre de la Santé, de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative (2008-09) - Directeur adjoint de cabinet de Roselyne Bachelot-Narquin, ministre de la Santé et des Sports (2009) - Chargé de la supervision de l'organisation conjointe de coopération en matière d'armement (Occar) et de la coordination des études de préparation des futurs programmes d'armement au sein de la DGA (2009-11) - Directeur général adjoint de l'Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé, devenue Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé en 2012 (2011-16) - Directeur général délégué Stratégie, Risques et Relations extérieures (2016-18), puis directeur général Chaîne transfusionnelle, Thérapies et Développement (2018-20) de l'Établissement français du sang (EFS) - Responsable de BU chez Becton Dickinson France (2020-24) - Président fondateur d'Elfkinesia Consulting (depuis 2024) - Directeur général délégué du Snitem (2024-25)

UNICANCER

► **Sophélia PICAUD** est la nouvelle directrice de cabinet du président d'Unicancer, succédant ainsi à **Jeanne Bertrand** qui occupait ces fonctions depuis 2023.



Licence de relations internationales de l'Universidad Europea de Valencia - Licence européenne de science politique et sociale de l'Espol - Master d'affaires publiques et gestion des biens communs de l'IEP Lille - Consultante pour le secteur public chez Wavestone (2022-24) - Adjointe à la directrice de cabinet (2024-25), puis directrice de cabinet (depuis 2025) d'Unicancer

UNOCAM

► **Eric CHENUT** a été élu président de l'Union nationale des complémentaires santé. Il succède à **Marc Leclère** qui exerçait ce mandat depuis 2021.



Attaché d'administration de l'État - Master 2 de droit - Auditeur CHEDE - Président de la section académique de Lorraine de la MNEF (1995-2000) - Délégué national de la MNEF (1997-98) - Fondateur (2000) et président (2000-01) de La Mutuelle des Étudiants - Administrateur (depuis 2003), président de la section Meurthe-et-Moselle (2004-12), délégué national aux établissements (2011-13), vice-président aux questions de santé, sanitaires et sociales (2013-17), vice-président chargé du budget, des finances, des risques et des partenariats (2017-21) et administrateur délégué (depuis 2021) de la MGEN - Conseiller municipal de Nancy (2008-14) - Président de la Fondation d'entreprise pour la santé publique-FESP MGEN (depuis 2014) - Administrateur du groupe VYV (depuis 2017) et vice-président de VYV3 (2017-21) - Président de l'association Adosen prévention santé (2014-22) - Membre du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (depuis 2022) - Président de la Fédération nationale de la mutualité française (FNMF) (depuis 2021)

ASSOCIATION D'ÉLUS

ANEL

► **Jean-Charles ORSUCCI** a été élu président de l'Association nationale des élus du littoral. Il succède à **Yannick Moreau** qui exerçait ce mandat depuis 2022.



Enseignant - Né le 30 janvier 1972 - DEA de droit public - Conseiller municipal (2001), puis maire (depuis 2008) de Bonifacio - Conseiller à l'Assemblée de Corse (2010-15 et 2017-21) - Membre (depuis 2008), secrétaire général adjoint (2023-25), puis président (depuis 2025) de l'Association nationale des élus du littoral - 1er vice-président de l'Assemblée de Corse (2010-15) - Membre du conseil d'administration du Conservatoire de l'espace littoral et des rivages lacustres (depuis 2014) - Membre du Conseil national de la mer et des littoraux (2016-22) - Vice-président de la Communauté de communes du Sud Corse (depuis 2020)

ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES

CONFÉDÉRATION DES BURALISTES

► **Serdar KAYA** devient président de la Confédération des Buralistes.



Né le 18 juin 1991 - Gérant d'un bureau de tabac à Pont-Sainte-Maxence (2011-18), puis à Compiègne (depuis 2018) - Membre (2015-19), puis président (2019-25) de la Fédération départementale de l'Oise des buralistes - Membre du conseil d'administration (2023-24), puis membre du comité exécutif (2024) de la Confédération nationale des buralistes - Membre et président de la commission Commerce de la Chambre de commerce et d'industrie de l'Oise (depuis 2022)

FCD

► **Judith JIGUET** est nommée déléguée générale de la Fédération du commerce et de la distribution (FCD)



Ingénieure en chef du génie rural, des eaux et des forêts - Née le 11 mai 1972 - DESS de gestion publique - Institut national agronomique de Paris-Grignon - Adjointe au chef du service des eaux et des milieux aquatiques et chargée de mission auprès du directeur (1996-97), puis cheffe du service Communication et animation du système d'information (1997-99) à la direction régionale de l'Environnement (Diren) de Poitou-Charentes -

Cheffe du service de la forêt, de l'eau et de l'environnement à la DDAF de la Vienne (1999-2003) - Chargée de mission pour les affaires rurales à la Datar (2003) - Cheffe du bureau de l'animation des services déconcentrés à la direction de l'Eau du ministère de l'Écologie et du Développement durable (2003-04) - Conseillère technique au cabinet de Dominique Bussereau, ministre de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et de la Ruralité (2004-05), puis ministre de l'Agriculture et de la Pêche (2005-07) - Chargée de mission auprès du directeur Banlieue de Paris de Veolia Eau (2007) - Directrice adjointe de cabinet de Michel Barnier, ministre de l'Agriculture et de la Pêche (2007-08) - Présidente du conseil d'administration de l'Office national de l'eau et des milieux aquatiques (Onema) (2008) - Directrice de l'Eau et de la Biodiversité au ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire (2008-09) - Directrice de cabinet de Chantal Jouanno, secrétaire d'État à l'Écologie (2009-10) - Directrice adjointe de cabinet de Jean-Louis Borloo, ministre d'État, ministre de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire (2009), puis ministre de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer, en charge des Technologies vertes et des Négociations sur le climat (2009-10) - Directrice de cabinet de Chantal Jouanno, ministre des Sports (2010-11) - Conseillère spéciale auprès de Chantal Jouanno, ministre des Sports (juil-août 2011) - Directrice générale de CCI France (2011-15) - Directrice de la Stratégie et de la Communication chez Engie Solutions (2015-16) - Directrice de la Transformation du groupe Engie (2016-20) - Directrice de la Performance et de la Stratégie (2020-21), puis présidente-directrice générale (2021-22) d'ISS France - Directrice générale déléguée d'Iverde France (2022-23) - Directrice Projet renaturation, restauration, compensation au ministère de la Transition écologique (fév-août 2023) - Directrice de l'Écologie et de la Stratégie chez Ingerop (2023-24) - Conseil en stratégie et transformation des entreprises (JJ Conseil) (2024-25)

FÉDÉRATION SCOP BTP

► **Erik DANGREMONT** a été élu président de la Fédération Scop BTP.



École supérieure des jeunes dirigeants du Bâtiment (ESJDB) - Manœuvre, aide-magasinier (1980), électricien, câbleur en atelier (1982), dessinateur en bureau d'études Plomberie et électricité (1985-88), responsable du bureau d'études Génie climatique (1989-97), directeur général adjoint, responsable du secteur Génie climatique (1998-2007), président-directeur général (2008-21), puis directeur général délégué (depuis 2023) de

l'entreprise Scotec - Président de la Fédération nationale scop BTP (depuis 2025) - Administrateur au Medef 72

AFFAIRES PUBLIQUES

AGPB - LES NOUVEAUX CÉRÉALIERS

► **Delphine BESSON** est nommée responsable des affaires publiques de l'AGPB-Les nouveaux céréaliers.



Delphine BESSON - Née le 24 août 1977 - IEP Toulouse - Master 2 d'administration du politique - Chargée de communication à la mairie du Plessis-Robinson (2004-06) - Chargée de mission Collaboratrice parlementaire de Fabienne Keller, sénatrice du Bas-Rhin (2007-09) - Chargée des relations avec le Parlement à l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (jan-avr 2010) - Conseillère parlementaire aux cabinets d'Henri de Raincourt (mai-nov 2010), puis de Patrick Ollier (2010-12), ministres des Relations avec le Parlement - Consultante senior chez Bourry, Tallon & Associés-M&M Conseil (2012-13) - Collaboratrice parlementaire de Brigitte Micoulet et de Pierre Médevielle, sénateurs de la Haute-Garonne (2013-17) - Conseillère technique parlementaire au cabinet d'Edouard Philippe, Premier ministre (2017-20) - Collaboratrice parlementaire de Stéphane Sautarel, sénateur du Cantal, de Cédric Vial, sénateur de la Savoie et de Daphné Ract-Madoux, sénatrice de l'Essonne (2020-23) - Conseillère parlementaire au cabinet de Geneviève Darrieussecq, ministre déléguée aux Personnes handicapées (jan-août 2023) - Conseillère parlementaire au cabinet de Sarah El Hair, secrétaire d'État à la Bio diversité (jan-oct 2023) - Consultante senior Affaires publiques chez Larger Than Life Project (jan-sept 2024) - Conseillère parlementaire au cabinet de Catherine Vautrin, ministre du Partenariat avec les territoires et de la Décentralisation (oct-déc 2024) - Conseillère parlementaire au cabinet de Juliette Méadel, ministre déléguée chargée de la Ville (2025)

BIOCOOP

► **Sophie IONASCU** est nommée responsable de la représentation externe et institutionnelle de la coopérative Biocoop.



Née en 1986 - Licence de sciences humaines et sociales - Master de communication des entreprises - Consultante dans plusieurs agences conseils de relations publiques pour des entreprises et organisations professionnelles - Responsable de la communication (2016-20), puis directrice de la Communication (2020-23) de l'Association nationale des industries alimentaires (Ania) - Conseillère au cabinet de Marc Fesneau, ministre de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire (2023-24)

BUREAU VERITAS

► **Karine HAVAS** est nommée présidente du Bureau Veritas France et directrice de la Communication et des Affaires publiques de Bureau Veritas.



Institut national du sport, de l'expertise et de la performance (Insep) - Montpellier Business School - Master de corporate finance - Skema Business School - EMLyon - Joueur de volley ball, capitaine de l'équipe de France (1989-2008) - Consultante sur Machainesport (2012-13) et sur Eurosport (2014-15) - Mission opérationnelle et financière (2005-06), directrice adjointe du dépôt (2006-07), responsable de l'approvisionnement et de la logistique (2007-09), cheffe de projet financier (2009-10), contrôleur financière du groupe (2010-11), contrôleur de gestion de la zone Amérique latine, Espagne et Italie (2011-13), responsable du contrôle de gestion (2013-15), puis directrice de la Planification et de l'Analyse financière (2015-18) de Gefco - Présidence, directrice financière d'Ikéo France (2018-21) - Senior vice-présidente et CFO France et Afrique (2021-25), puis présidente et directrice de la Communication et des Affaires publiques de Bureau Veritas de Bureau Veritas France (depuis septembre 2025) - Directrice générale de Capital Energy (depuis 2023)

CLUB LANDOY

► **Mélanie VOIN** est nommée directrice de la Communication et des Relations publiques du Club Landoy.



ESCP Europe - Master d'économie du Collège d'Europe - Au sein de cabinets de conseil en affaires publiques à Paris et à Bruxelles - Attachée de presse de Vera Jourová, commissaire européenne chargée de la Justice, des Consommateurs et de l'Égalité des genres (2014-19) - Conseillère Presse internationale, puis coordinatrice de la communication pour la Présidence française de l'Union européenne au sein de l'équipe du ministre de l'Économie et des Finances (2019-22) - Responsable Communication de l'Agence France Trésor (2022-25)

CRÉDIT AGRICOLE SA

► **Viviana MITRACHE-RIMBAULT** est nommée directrice des Affaires publiques de Crédit Agricole SA.



Collaboratrice parlementaire du vice-président de la commission des Lois de l'Assemblée nationale (2010-12) - Conseillère parlementaire (2012-18), responsable du département des affaires parlementaires (2018-22), puis directrice des Affaires publiques France (2022-25) de France Assureurs

FFTÉLÉCOMS

► **Arnaud BALLET** est nommé directeur des Affaires publiques de la Fédération française des télécoms (FFTélécoms).



Licence de sciences sociales, économiques et politiques - Master d'affaires publiques, option lobbying européen - Cycle de perfectionnement des collaborateurs parlementaires de l'ENA - Chargé de mission Affaires publiques chez Generali (avr-sept 2016) - & Chargé de mission Affaires publiques auprès de la direction France de Solvay (2016-17) - Conseiller municipal délégué à la coopération décentralisée de Sucy-en-Brie (2014-20) - Collaborateur parlementaire de Charles de Courson, député de la Marne (2017-18) - Conseiller politique du groupe UDI et indépendants à l'Assemblée nationale (2018-22) - Chief of Staff du CEO France et directeur des Affaires publiques de Sopra Steria (2022-25)

LIDL FRANCE

► **Anouck PAUMARD** est nommée directrice Corporate Affairs de Lidl France.



Née le 27 septembre 1984 - Licence de droit privé - Master de relations internationales - Master de droit international aux universités de Dundee (Royaume-Uni) et de Cergy-Pontoise - Jeune expert auprès de la délégation pour la Paix, la Démocratie et les Droits de l'homme à l'Organisation internationale de la francophonie (OIF) (2007-08) - Collaboratrice au sein du groupe Socialiste, radical de gauche et apparentés à la mairie de Paris (2009-12) - Chargée de mission auprès du directeur général du Crédit municipal de Paris (août-oct 2012) - Chargée de mission au pôle Stratégie, média et communication du cabinet de Jean-Marc Ayrault, Premier ministre (2012-14) - Conseillère au cabinet de Thierry Braillard, secrétaire d'État aux Sports (2014-15) - Chef adjoint de cabinet de Fleur Pellerin, ministre de la Culture et de la Communication (2015-16) - Conseillère aux cabinets de Thierry Braillard, secrétaire d'État aux Sports (2016-17), puis de Julien Denormandie, secrétaire d'État auprès

du ministre de la Cohésion des territoires (2017-18) - Conseillère au cabinet de Julien Denormandie, ministre chargé de la Ville et du Logement (2018-19) - Cheffe de cabinet, conseillère parlementaire au cabinet de Sibeth Ndiaye, Porte-parole du Gouvernement (2019-20) - Directrice chez Taddeo (2020-22) - Vice-présidente exécutive en charge de la communication chez The Adecco Group (2022-25)

MEDEF

► **Antoine QUINETTE** a été nommé directeur de mission Affaires publiques au Medef.



Né le 2 novembre 1991 - Licence de droit général - Master 1 de droit public général - Master 2 de droit public financier - Collaborateur parlementaire d'Huguette Tiegna, députée du Lot (2017-18), puis de Valérie Oppelt, députée de Loire-Atlantique (2018-20) - Chargé de mission (2020-22), chargé d'affaires publiques (2023-24), puis responsable (jan-sept 2025) des Affaires publiques France du Leem

SHARP ROBOTICS

► **Bruno CRUCHANT** rejoint Shark Robotics en tant que directeur des Affaires publiques.



Né le 2 novembre 1987 - IEP Paris - ENA (2012) - Directeur de cabinet de la préfète de la Charente-Maritime (2013-14) - Chef du bureau de la prospective et du soutien à la sous-direction de la Lutte contre l'immigration irrégulière à la direction de l'Immigration (2014-17) - Conseiller Justice et affaires intérieures à la représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne (2017-20) - Conseiller chargé des affaires Schengen du pacte migratoire, du Brexit et de l'appui au centre interministériel de crise Covid-19 à la direction des Affaires européennes (2020-21), directeur de projet chargé de la coordination des travaux de préparation et d'animation de la présidence française de l'Union européenne à la direction des Affaires européennes et internationales du ministère de l'Intérieur (jan-déc 2021), puis sous-directeur des Affaires européennes, adjoint au directeur des Affaires européennes et internationales au secrétariat général (2021-24) du ministère de l'Intérieur - Consultant senior au sein du cabinet McKinsey (2024-25)

AUTRES MOUVEMENTS

CRC PROVENCE-ALPES-CÔTE-D'AZUR

► **Xavier LEFORT** est nommé président de la Chambre régionale des comptes de Provence-Alpes-Côte-d'Azur. Il remplace **Nathalie Gervais** qui occupait ces fonctions depuis 2022.



Conseiller maître à la Cour des comptes - Né le 10 janvier 1965 - École centrale Paris - École du commissariat de la marine de Toulon - IAE Aix-en-Provence - Commissaire de la marine sur le pétrolier ravitailleur Durance (1989-91), puis sur la frégate Duguay-Trouin à Brest (1991-93) - Chef du bureau Personnel civil à l'état-major de l'amiral commandant supérieur des forces françaises en Polynésie française (1993-95) - Professeur à l'École du commissariat de la marine de Toulon (1995-97) - Commissaire-instructeur à l'École d'application des officiers de la marine à Brest (1997-98) - Contrôleur de gestion de la force d'action navale (1998-99) - Rapporteur extérieur (1999-2001), auditeur 1ère classe (2001), puis conseiller référendaire de 2ème classe (2001-04) à la Cour des comptes - Directeur de cabinet de la présidente (2004-05), secrétaire général (2005-09), puis directeur général délégué (2010-13) de l'Ademe -

Avocat général près la Cour des comptes (2013-14) - Secrétaire général adjoint (2014-17), puis secrétaire général (2017-21) de la Cour des comptes - Préfet de la Mayenne (2021-23), puis de la région Guadeloupe et représentant de l'État dans les collectivités de Saint-Barthélemy et de Saint-Martin, préfet de la Guadeloupe (2023-25)

FONDS FEMMES & AVENIR

► **Manon HIRTZ** devient ambassadrice auprès de la présidente exécutive du Fonds Femmes & Avenir, conseillère Communication et presse.



IEP Strasbourg - Rédactrice au bureau des élus et des affaires réservées (mai-nov 2018), attachée de presse en charge des thématiques Europe, éducation, santé et handicap, petite enfance (2018-20), puis adjointe du chef du service de presse et de veille (2020-22) à la présidence de la République - Directrice de campagne de Louise Morel, députée du Bas-Rhin (mai-juin 2022) - Conseillère au cabinet de Jean-Christophe Combe, ministre des Solidarités, de l'Autonomie et des Personnes handicapées (2022-23) - Délégation interministérielle aux Jeux olympiques et paralympiques 2024 (2023-25) - Conseillère au cabinet de Marc Ferracci, ministre chargé de l'Industrie et de l'Énergie (jan-oct 2025)

SNCF

► **Jean CASTEX** est nommé président de la SNCF.



Né le 25 juin 1965 - Maîtrise de droit public - IEP Paris - ENA (1991) - Auditeur, puis conseiller référendaire à la Cour des comptes (1991-96) - Maître de conférences à l'IEP Paris (1991-96) - Secrétaire du comité de liaison entre la Cour des comptes et les chambres régionales des comptes (1993-95) - Directeur de la DDASS du Var (1996-99) - Secrétaire général de la préfecture de Vaucluse (1999-2001) - Président de la chambre régionale des comptes d'Alsace (2001-04) - Directeur de l'Hospitalisation et de l'Organisation des soins au ministère de la Santé et des Solidarités (2004-06) - Directeur de cabinet de Xavier Bertrand, ministre de la Santé et des Solidarités (2006-07), puis ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité (2007-08) - Chargé de mission auprès de Philippe Bas, ministre de la Santé et des Solidarités (2007), puis auprès de Xavier Bertrand, ministre du Travail, des Relations sociales, de la Famille et de la Solidarité (2008-09) - Maire (2008-20), puis conseiller municipal (depuis 2020) de Prades - Président de la Communauté de communes de Conflent, devenue Communauté de communes Conflent Canigó (2009-20) - Conseiller régional du Languedoc-Roussillon (2010-15) - Conseiller du président de la République (2010-11) - Secrétaire général adjoint à la présidence de la République (2011-12) - Conseiller maître à la Cour des comptes (2012-17) - Conseiller départemental des Pyrénées-Orientales (2015-20) - Délégué interministériel aux Jeux olympiques et paralympiques 2024 (2017-20) - Délégué interministériel aux Grands événements sportifs (2018-20) - Président de l'Agence nationale du sport (2019-20) - Coordinateur national à la stratégie de déconfinement (avr-mai 2020) - Premier ministre (2020-22) - Président du conseil d'administration de l'Agence de financement des infrastructures de transport de France (août-nov 2022) - Président du conseil d'administration de la Fondation Agir contre l'exclusion (FACE) (depuis 2022)

INDEX DES PERSONNES CITÉES

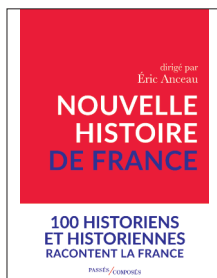
ALTER Lise	78	BARROT Jean-Noël	71
AMIEL David	72	BERARD Paul	65
AUTRET Julien	77	BERGÉ Aurore	70
BALLET Arnaud	94	BERTOUX Simon	89
BAPTISTE Philippe	70	BESSIN-GUÉRIN Marie-Pierre	82
BARBUT Monique	79	BESSON Delphine	93

BLANC Nicholas	85	LAVIELLE Elise	86
BOLAND Séamus	83	LE HENANFF Anne	73
BOLARD François	77	LE MOING-SURZUR Philippe	87
BRABANT Hervé	87	LE SAOS Julie	63
BREGEON Maud	77	LECHEVALLIER Aurélien	71
CARBONNEL Pierre-Henri	82	LECLERC Georges-François	63
CARMOY (de) Frédéric	76	LECORNU Sébastien	63
CAROIT Éléonore	72	LEFEVRE Mathieu	80
CASTEX Jean	95	LEFORT Xavier	94
CAZELLES Bertrand	91	LEROUX Thomas	70
CHABAUD Catherine	75	LESCURE Roland	69
CHARBONNEAU Magali	74	LIGIER Lucie	91
CHARBONNIER Victor	85	LLINARES Lucy	87
CHENECHAUD Nicolas	85	LOBO DE SOUSA Ines	91
CHENUT Eric	92	LUPION Catherine	87
CHRISTOPHE Delphine	69	MANHEULLE (de) Jean-François	84
COGGIA Nathalie	82	MARQUÉ Gwen	71
CONSTANTIN Emmanuel	72	MARTIN Sébastien	93
COSTE David	74	MATRAY Paulette	82
CRUCHANT Bruno	94	METURA-POIVRE Vincent	88
DALLEMAGNE Philippe	84	MICHEL-MOREAUX Valérie	78
DANGREMONT Erik	93	MITRACHE-RIMBAULT Viviana	94
DARMANIN Gérard	75	MOLINA Emmanuelle	86
DATI Rachida	68	MONNET Emmanuel	69
DELAATTE Nathalie	83	MONNET Hervé	85
DELAUNE-PERRIERE Manon	75	MONTCHALIN (de) Amélie	65
DÉPREZ Caroline	72	MORFOUACE de BROUCKER Camille	63
DESCHAMPS Olivia	92	MOROGÉ Jérôme	84
DINDAR Cécile	66	MOUGENOT Johann	89
DISY Gaëlle	91	MOUSSAY Christelle	85
DORAI Laurent	70	MOUTCHOU Naima	76
DUPUY Jérôme	77	NUNÉZ Laurent	74
ELAIN Anne-Sophie	89	ORSUCCI Jean-Charles	92
ESCORTIA Alexandre	67	PAILLOUX Patrick	66
ESCURAT Charles-Edouard	91	PANAHI Katayoune	80
FARANDOU Jean-Pierre	81	PANIFOUS Laurent	77
FARGES Raphaël	87	PANNIER Pauline	71
FAURE Patrice	86	PAPIN Serge	76
FAVAUDON François-Xavier	84	PARMENTIER-LECOQ Charlotte	67
FERRARI Marina	78	PAUMARD Anouk	94
FORISSIER Nicolas	68	PELLETIER Xavier	74
FOURNIER Michel	78	PHILIPPE Marie	72
GATEL Françoise	66	PICAUD Sophélie	92
GAUTHEY Sébastien	87	PRÉVOST Laurent	76
GEFFRAY Edouard	69	PRIMAS Sophie	82
GENEVARD Annie	65	QUINETTE Antoine	94
GILARDEAU Pierre	87	REGNY Nicolas	89
GOBENCEAUX Guillaume	91	REY Jean-Philippe	79
GUSTIN Philippe	64	REYMOND Vincent	67
HADDAD Benjamin	71	RIST Stéphanie	78
HALLIEZ Grégoire	65	ROLLAND Baptiste	86
HANI Sabry	81	RUFO Alice	67
HAVAS Karine	93	SAVARY Jean-Baptiste	85
HEBERT François	92	SEGUY Jérôme	88
HIRTZ Manon	95	SEMERDJIAN Yoann	85
IONASCU Sophie	93	SENÉ Marc	82
JANNIN Nicolas	68	SERRE Perrine	86
JAUREGUI Orlane	84	SUSTER Laurent	73
JEANBRUN Vincent	81	TABAROT Philippe	80
JEAY Claude	88	TALÉC Thomas	91
JIGUET Judith	93	TRICCA Malo	63
KAYA Serdar	92	VALENTE Magali	68
KESTELOOT Alexandre	88	VAUTRIN Catherine	66
KULIS Lactitia	89	VEDRENNE Marie-Pierre	74
LACHAUME Xavier	89	VITOU Aurore	81
LAROCHE Adrien	73	VOIN Mélanie	94
LASSERRE Virginie	79	YON Didier	84

CRÉDITS PHOTOGRAPHIQUES

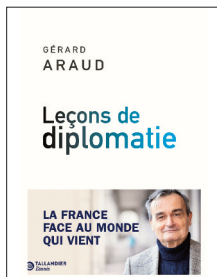
Couverture : AMF 2025.

Pages intérieures : AMRF, Assemblée nationale, Sylvain Bordier, Arnaud Bouissou-Terra, chrispeus.com, Guillaume DARQUE/PREFECTURE DE POLICE, Philippe DEVERNAY, Le Grand Chalon / Charlotte Geoffroy, EESC, Gezelin Gree, Damien Grenon, Denis GUICHOT, Thierry Jeandot, CD85/Pascal Baudry-Jean-Dominique BILLAUD, Ministère de l'Intérieur et des Outre-mer / ALEJEUNE, Lidl, MIDARM, Stéphane Ramillon, HamiltonzOliveira, Ministeres Sociaux/DICOM/Sylvie HUMBERT/SIPA PRESS, M. Claude JEAY, Patrice Normand/Leextra via opa, Parlement européen, 2019, Ministère de l'Intérieur / J. ROCHA, TRISTAN REYNAUD/ Sip Press, CHU Hopitaux de Rouen, Thomas Gogny, Hervé Thouroude / FNMF, Guillaume, Benoit Granier/Matignon, Sénat, Damien Valente, Laurent Vu - SIPA / Ministère de la Culture/Abonfils, AEscudier, ALIF JATI KUSUMA-stockadobe.com, AlisonGranger, AMF, 2025, Angel-stockadobe.com, ARNAUD FEVRIER / AMF, Amaud KLOPFENSTEIN/armee de Terre/Defense, arts-hotphoto-stockadobe.com, Aurelia Blanc, Axel Bueckert-stockadobe.com, bymandesigns, Chlorophylle-stockadobe.com, danimages-stockadobe.com, DGGDI / Patrice Pontie, Dina-stockadobe.com, EngineerJahid-stockadobe.com, ERIC-stockadobe.com, Fokke Baarsen-stockadobe, Friedberg-stockadobe Good Pics-stockadobe.com, InfiniteFlow-stockadobe, ipuwadol-stockadobe.com, julien leiv-stockadobe.com, laurentvella, Mairie de Neuville-sur-Sarthe, Marco-stockadobe.com, Marpe-stockadobe.com, Ministeres Sociaux/DICOM/Nicolo Revelli Beaumont/Sipa Press, Mutshino_Artwork-stockadobe.com, Oksana-stockadobe.com, oksix-stockadobe.com, Olivier Le Moal-stockadobe.com, Pascal Perennec / Ville Et Quimper Bretagne Occidentale, Paul Atkinson-stockadobe.com, Pete-stockadobe.com, Pitamaha-stockadobe.com, Pixavril-stockadobe.com, Robert Kneschke-stockadobe.com, ryker-stockadobe.com, Sénat, Seventyfour-stockadobe.com, Sophie PALMIER/REA, tashechka-stockadobe.com, Viktor-stockadobe.com, ViskBx-stockadobe.com, volff-stockadobe.com, William-stockadobe.com, Yan Defrasne



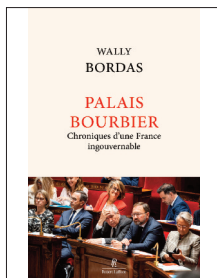
Eric ANCEAU (ss. dir).
« Nouvelle histoire de France ».
Passés composés

principalement des historiens, mais aussi des historiens de l'art, des juristes, des sociologues, des économistes, des géographes, des philosophes et des écrivains. Grâce à eux, des spécialistes de l'Antiquité François Lefèvre et Dominique Garcia, aux grands analystes du Temps présent Marcel Gauchet et Jean-François Sirinelli, en passant par Bruno Dumézil, Yves-Marie Bercé, Thierry Lentz, Natalie Petiteau, Xavier Mauduit, Jacqueline Lalouette, Olivier Wieviorka, Laurent Joly, Gérard Noiriel et beaucoup d'autres, ce ne sont pas moins de 104 entrées et 360 focus dans tous les domaines qui sont ici abordés : des Capétiens, des Lumières et de la Deuxième Guerre mondiale à l'histoire des femmes, du genre ou encore de l'environnement, de Vercingétorix aux Jeux Olympiques de 2024... ●



Gérard ARAUD.
« Leçons de diplomatie. La France face au monde qui vient ».
Tallandier

international. Face à la volonté de puissance de la Chine et à la dynamique impérialiste russe, Gérard Araud nous offre des perspectives inédites sur le rôle que la France et les Européens pourraient jouer afin de réaffirmer leur influence sur la scène mondiale. Ces leçons de diplomaties nous aident à faire face avec lucidité au monde qui vient. ●



Wally BORDAS.
« Palais Bourbon. Chroniques d'une France ingouvernable ».
Robert Laffont

Pour la première fois depuis le début de cette législature inédite, cette visite guidée emmène le lecteur dans les secrets d'un Palais-Bourbon aux allures de forteresse assiégée. On y découvre l'âpreté des négociations entre partis ennemis, les complots ratés et les coulisses de désobéissances en tout genre. On y mesure aussi l'impuissance de l'Élysée, devenu un simple spectateur de ce petit théâtre parlementaire. On y entrevoit enfin des histoires plus humaines, avec des députés en larmes, des déclarations de guerre sur les bancs, des mots doux échangés en séance. Passionnante, cette immersion au cœur du pouvoir brosse le portrait d'une chambre à feu et à sang, et décrit de l'intérieur l'un des chapitres les moins glorieux de l'histoire politique française. ●



Pascal DEMURGER.
« Gouvernez autrement ! Plaidoyer pour un exercice adulte du pouvoir ».
L'Aube

pour, collectivement, nous remettre en mouvement. Plus rare encore, ce responsable économique nous invite à revisiter nos priorités, en posant la question du bonheur comme finalité supérieure et celle de la sobriété comme moyen, convaincu qu'elles sont compatibles avec la performance économique. Voilà l'horizon inspirant que propose ici l'auteur, nourri de la vision pionnière de l'économie et de la société qu'il met déjà en pratique à la MAIF. À l'heure de la crise, n'est-il pas temps de repenser la manière de faire de la politique? ●



Nicolas DUFOURCQ.
« La dette sociale de la France 1974-2024 ».
Odile Jacob

Pour les jeunes, cette réalité n'existe pas. Pour les retraités, elle est incompréhensible. Ils ont tant travaillé, comment est-il possible que l'État soit obligé de s'endetter pour payer une partie de leurs pensions et de leurs soins ? Où sont passées les cotisations ? Pour les actifs, dont les salaires sont toujours trop faibles et qui ont l'impression d'avoir des existences de labeur intense, cette réalité est décourageante. Ils pensent qu'ils n'auront rien. À partir de 50 ans, on épargne, toujours plus. Il est temps de regarder les choses en face et de stopper la croissance de la dette. Sa montée est un moteur puissant de contagion de la peur du lendemain que la République sociale de 1945 voulait au contraire supprimer. Or notre société vieillissante ne peut relever ses défis que si elle surmonte ses peurs. Nous fêtons en 2025 les 80 ans de la Sécurité sociale. Ses fondateurs n'auraient jamais imaginé qu'elle engendre un tel problème pour le pays. Pour raconter comment on en est arrivé là, j'ai recueilli les témoignages de 50 politiques, fonctionnaires, syndicalistes, philosophes, économistes, qui ont essayé sans relâche d'étendre le champ des protections de leurs concitoyens, sans empêcher le surendettement. » Nicolas Dufourcq

du 17 au 20 novembre 2025

107^e CONGRÈS DES MAIRES

ET DES PRÉSIDENTS D'INTERCOMMUNALITÉ DE FRANCE 

POUR LES COMMUNES, LIBERTÉ !

#lescommunesheureusement



LES MAIRES DE FRANCE



ASSOCIATION DES MAIRES DE FRANCE 
ET DES PRÉSIDENTS D'INTERCOMMUNALITÉ



LES FOSSILES ÇA S'IMPORTE, L'ÉLECTRICITÉ ÇA RAPPORTE.

L'électricité rapporte 5 milliards d'euros
à la balance commerciale française. Les énergies
fossiles, elles, coûtent au pays 64 milliards d'euros*.



L'ÉLECTRICITÉ, ÇA NE FAIT QUE COMMENCER

*Bilan électrique 2024, RTE, page 26. [edf.fr/climat](https://www.edf.fr/climat)

L'énergie est notre avenir, économisons-la!