

# La Revue du **Trombinoscope**

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

Mai - Juin 2026 • N°313 - 314

## INTERVIEW

### Françoise Gatel

Ministre de l'Aménagement  
du territoire et  
de la Décentralisation

### Renforcer l'État local



## DOSSIERS

Les maires, piliers de la République  
L'hydroélectricité  
Les coopératives  
Affaires publiques

## MOUVEMENTS

Nominations  
Missions  
Élections



# Le **made in France** c'est mieux si on **paye in France\***



\* Payer français,  
c'est cliquer sur le logo CB  
au moment de l'achat.

le paiement  
made in France\*\*





**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@public.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**

Messages à Toulouse certifié ISO 14001

# Édito

## Maires : la République à l'épreuve du réel

**I**l y a, dans chaque commune de France, une porte à laquelle on frappe quand plus rien ne fonctionne. Une lumière allumée tard le soir dans une mairie. Un élu que l'on interpelle au marché, à la sortie de l'école ou au détour d'une rue. Ce visage-là, c'est celui du maire. Et c'est peut-être aujourd'hui le dernier visage familier de la République.

Les élections municipales de mars dernier n'ont pas seulement renouvelé des équipes. Elles ont mis en lumière un paradoxe français : jamais les citoyens n'ont autant exprimé leur attachement à leur commune et à leur maire, et jamais, dans le même temps, la démocratie locale n'a semblé aussi fragile. Participation en dents de scie, multiplication des listes uniques, difficulté à susciter des vocations : derrière la stabilité apparente, le doute s'installe et interroge la vitalité même de notre modèle local.

Car être maire, en 2026, relève de plus en plus d'un exercice d'équilibriste. Il faut répondre à tout ou presque, avec de moins en moins de moyens. Maintenir les services publics, apaiser les tensions, gérer les crises, préparer l'avenir. Le tout sous contrainte budgétaire, sous pression normative, et parfois sous la menace. À mesure que les attentes augmentent, les marges de manœuvre, elles, se réduisent.

Ce décalage n'est pas sans conséquence. Il use les élus, fragilise les équipes municipales et interroge le sens même de l'engagement. Comment continuer à agir lorsque l'on devient, malgré soi, gestionnaire de la pénurie ? Comment convaincre de s'engager quand la fonction semble de moins en moins compatible avec une vie professionnelle et personnelle ? Derrière ces questions, c'est la capacité même de renouvellement démocratique qui est en jeu.

Et pourtant, malgré tout, les maires tiennent. Ils tiennent parce qu'ils incarnent quelque chose d'unique dans notre vie démocratique : la proximité réelle, la décision concrète, la responsabilité immédiate. Là où l'État peut paraître lointain, ils restent accessibles. Là où les institutions semblent abstraites, ils donnent corps à l'action publique. Ils sont ces points d'ancrage qui permettent encore à la République de rester lisible et tangible.

Mais cette proximité ne suffit plus. Elle doit désormais s'appuyer sur une capacité d'action retrouvée. Cela suppose de redonner des moyens aux communes, de simplifier un cadre devenu parfois illisible, de faire davantage confiance aux territoires. Cela suppose aussi d'accompagner celles et ceux qui s'engagent, avant, pendant et après leur mandat, afin que l'engagement local reste possible, accessible et durable.

Car au fond, la question est simple : que voulons-nous faire de nos maires ? De simples exécutants de décisions prises ailleurs, ou les véritables acteurs d'une démocratie vivante, capables d'initiative et de responsabilité ?

À l'heure où la défiance gagne du terrain, où les fractures territoriales s'accroissent, la réponse engage bien plus que l'avenir des communes. Elle engage celui de notre pacte républicain.



Car si la République devait vaciller, elle ne le ferait pas d'un coup. Elle s'éroderait lentement, commune après commune, mandat après mandat, engagement après engagement. Mais l'inverse est tout aussi vrai : c'est au cœur des communes que peut se reconstruire la confiance, que peut se réinventer l'action publique, que peut se retisser le lien démocratique.

À condition d'en faire le choix. Collectivement. ●

**François-Xavier d'Aillières**  
Editeur du Trombinoscope



# UNE VISION POUR LA FRANCE

Reprendre la main

La France entre dans une **séquence historique décisive**.

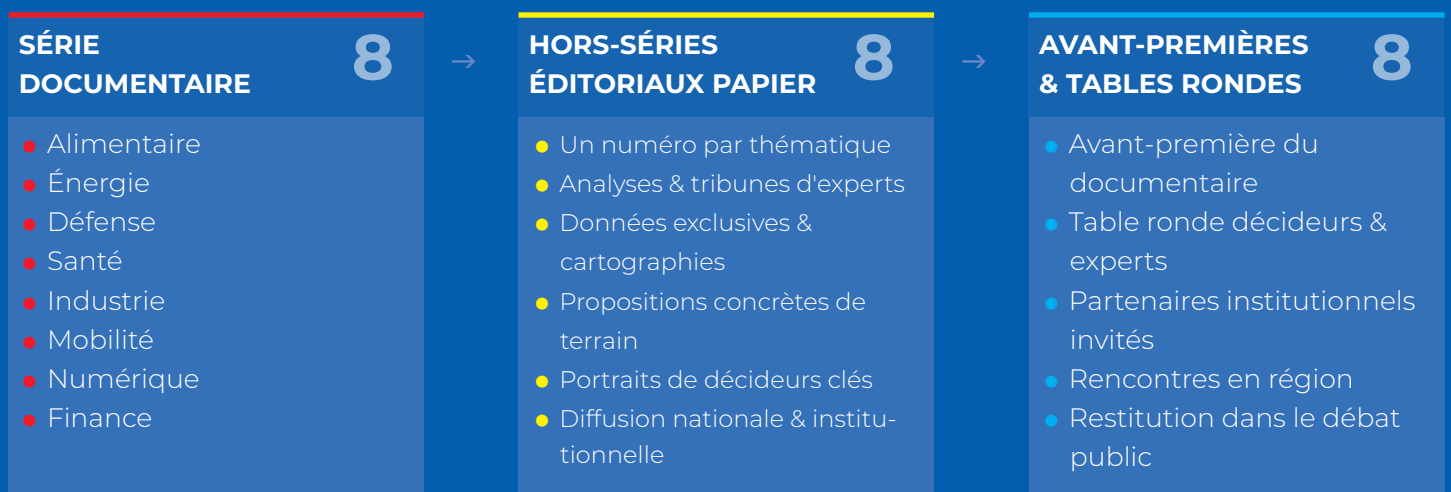
Jamais les tensions n'ont été aussi fortes.

Jamais notre avenir n'a paru aussi incertain.

*Le problème n'est pas l'absence de solutions.  
C'est l'absence d'un récit.*

Avec **Une Vision pour la France**, Le Trombinoscope ouvre un espace inédit de réflexion et de projection autour des **grandes souverainetés** qui structureront l'avenir du pays : **alimentaire, énergie, défense, santé, industrie, mobilité, numérique, finance**.

## LE DISPOSITIF



→ Un cycle complet de **8 triptyques** - documentaire · hors-série · événement - pour remettre du **temps long** dans le débat public.

- Parce qu'un pays n'avance jamais seulement par la gestion .
- Il avance quand il retrouve une **vision** .

**Rejoignez le projet !**

[afarro@trombinoscope.com](mailto:afarro@trombinoscope.com)

# LE TROMBINOSCOPE



# Sommaire

Mai - Juin 2026

4

## Interview

**Françoise Gatel**

Ministre de l'Aménagement  
du territoire et de la  
Décentralisation

Renforcer l'État local



## 6 Cérémonie des Prix des Territoires

Retour en images au Conseil régional de Normandie

## 8 Les rencontres du Trombinoscope

Les Français et leur territoire - tables rondes au Sénat

## 11 Les maires, piliers de la République

12 Ce que la République doit à ses maires. *Michel FOURNIER*

13 L'État doit faire confiance aux communes. *David LISNARD*

14 Les maires, le cœur d'une République bienveillante.

*Christophe BOUILLON*

16 Les élus des intercommunalités : créateurs de services publics  
pour les habitants. *Elodie JACQUIER-LAFORGE*

17 Maires ruraux : concilier engagement public et vie  
professionnelle. *Eric KREZEL*

18 Le statut de l'élu local. *François-Noël BUFFET*

20 Les maires et élus locaux, piliers invisibles d'une démocratie à  
bout de souffle. *Emmanuel DUPLESSY*

21 Les maires face au casse-tête démocratique local.

*Martial FOUCAULT*

## 22 L'hydroélectricité

23 Hydroélectricité : une énergie implantée dans nos territoires.

*Dominique ESTROSI SASSONE*

24 Barrages hydroélectriques : rouvrir les vannes de l'avenir.

*Guillaume GONTARD*

26 Une nouvelle ère pour l'hydroélectricité. *Marie-Noëlle BATTISTEL*

27 Barrages hydroélectriques : la perte de contrôle public doit être  
refusée. *Matthias TAVEL*

## 28 Les coopératives

29 Coopératives : réinventer l'entreprise pour sauver l'industrie  
française. *Jean-Jacques MICHAU*

30 Les coopératives : un modèle juste, résilient et ancré dans les  
territoires. *Antoinette GUHL*

31 Les prochaines années doivent être celles du renforcement du  
modèle coopératif ! *Michel CASTELLANI*

33 Les coopératives : un modèle d'avenir face aux délocalisations.  
*Laurence RUFFIN*

34 L'entreprise de demain existe depuis hier. *Philippe GROVALET*

35 Faillites, délocalisations... et si on encourageait les salariés à  
reprenre la main ? *Cyril ZORMAN*

## 36 Affaires publiques

37 2027 se prépare maintenant. *Erwann LE PAGE*

38 L'influence doit s'exercer au grand jour. *Jean MAÏA*

39 Savoir quoi dire et comment le dire. *Roxane FOURNIER*

## 40 Missions, Nominations, Élections

41 Présidence de la République

42 Gouvernement

48 Parlement

52 Corps d'État, AAI, Énergie

54 Conseils départementaux, communes

55 Métropoles

57 Préfecture de police de Paris

58 Préfectures

63 Santé

64 Association professionnelle

65 Affaires publiques

66 Autres Mouvements

# Françoise Gatel

Ministre de l'Aménagement du territoire  
et de la Décentralisation

## Renforcer l'État local



Ministre déléguée à la Ruralité de Michel Barnier, puis François Bayrou, Françoise Gatel revient au gouvernement, en octobre dernier. Aménagement du territoire et décentralisation semblent un portefeuille tout trouvé pour celle qui se présente comme « une élue locale avant tout ». Quelques mois après sa prise de fonction, les élections municipales de mars font figure de première évaluation pour celle qui est aussi vice-présidente de l'Union des démocrates et indépendants. Crise de la participation, difficultés d'exercice du mandat local, réformes du scrutin, la ministre tire le bilan du dernier rendez-vous des citoyens avec les urnes avant 2027.

*Interview réalisée par Adèle Hospital*

**P**resque un Français inscrit sur deux n'a pas voté aux élections municipales, cette année. Comment expliquer ce taux d'abstention record ?

L'abstention que nous observons ne peut pas être lue uniquement à l'échelle de ces municipales. Elle s'inscrit dans un mouvement plus profond de fragilisation du lien démocratique que chacun connaît. Il y a, d'abord, une forme de fatigue civique. Nos concitoyens traversent des crises successives – sanitaire, économique, géopolitique – qui ont parfois nourri le sentiment que leur vote pesait moins sur le cours des choses. À cela s'ajoute une difficulté croissante à comprendre qui décide, à quel niveau, et avec quels résultats concrets. Cette perte de lisibilité affaiblit la confiance envers les élus. Mais il ne faut pas faire preuve de fatalisme, car l'abstention ne traduit pas nécessairement un désintérêt pour la vie locale. Ce qu'on observe en réalité, c'est que là où il y a un projet municipal incarné, ancré dans les réalités du territoire, la participation tient. Cela montre que la commune demeure un socle démocratique extrêmement solide. Notre responsabilité est donc de reconstruire une démocratie de la preuve, où l'action publique est visible, compréhensible et utile au quotidien. C'est ainsi que nous vaincrons l'abstentionnisme.

**D'un autre côté, les résultats ont été marqués par la victoire de 159 listes citoyennes. Est-ce le signe d'un intérêt pour la politique locale malgré tout ?**

C'est un signal qu'il faut entendre, sans naïveté mais sans condescendance non plus. Car ce succès traduit d'abord une évolution des formes d'engagement. Une partie de nos concitoyens ne se reconnaît plus dans les cadres partisans traditionnels, mais ne renonce pas pour autant à agir. Ils choisissent des formes plus horizontales, plus pragmatiques, souvent centrées sur des enjeux très concrets du quotidien. C'est aussi une interpellation adressée à l'ensemble du système politique : sur notre capacité à nous renouveler, à ouvrir davantage les responsabilités et à associer plus étroitement les citoyens aux décisions. Pour autant, gouverner une commune ne s'improvise pas. Cela exige de la durée, de la compétence, et la capacité à arbitrer dans des contextes parfois complexes. L'enjeu n'est donc pas d'opposer listes citoyennes et élus expérimentés, mais de réussir leur articulation. Au fond, cela confirme une chose essentielle : la politique locale reste un espace d'engagement vivant, et c'est une très bonne nouvelle.

**Le maire est d'ailleurs l' élu en lequel les Français ont le plus confiance. Est-ce selon vous parce qu'il est le représentant politique « en première ligne » ?**

Oui, bien sûr, et c'est même central. La confiance envers les maires

repose à mon sens sur trois piliers : la proximité, la responsabilité et la réactivité. Le maire est identifiable, accessible, et ses décisions produisent des effets visibles dans des délais courts. Il y a aussi, au niveau communal, une forme de clarté démocratique : les citoyens savent qui décide et à qui demander des comptes. C'est beaucoup moins évident à d'autres niveaux. Mais cette confiance a un prix. Les maires sont aujourd'hui en première ligne face aux tensions sociales, aux attentes croissantes, parfois même aux violences. Ils exercent leur mandat dans des conditions de plus en plus exigeantes. Préserver cette confiance suppose donc de mieux protéger, accompagner et reconnaître celles et ceux qui font vivre cette démocratie de proximité.

**Ces élections ont été marquées par l'entrée en vigueur de deux réformes majeures : l'obligation pour les communes de moins de 1 000 habitants de présenter une liste paritaire et la réforme du mode d'élection des membres du conseil de Paris et des conseils municipaux de Lyon et de Marseille. Quel bilan tirer de la mise en place de ces réformes ?**

Ces élections municipales ont en effet constitué un moment important de transformation démocratique. Pour la première fois, dans les 24 845 communes de moins de 1 000 habitants, le scrutin de liste paritaire et sans panachage s'est appliqué, conformément à la loi du 21 mai 2025. C'est un changement profond, qui met fin à une forme d'exception et aligne les règles du jeu démocratique sur l'ensemble du territoire. Le premier enseignement, et c'est une bonne nouvelle : la parité progresse de manière décisive. Le nombre de femmes candidates a augmenté de 155 % par rapport à 2020, et cette dynamique se retrouve dans la composition des conseils municipaux. C'est une avancée concrète, visible, qui change durablement le visage de la démocratie locale. Évidemment, une réforme de cette ampleur ne va pas de soi. Elle a suscité des interrogations, parfois des inquiétudes, notamment dans les plus petites communes. Les préfectures ont été pleinement mobilisées pour accompagner les élus et les candidats, et cet accompagnement était indispensable. Mais il faut aussi souligner un point souvent passé sous silence : le nombre de communes sans liste a reculé entre 2020 et 2026. Cela signifie que, loin de freiner l'engagement, cette réforme a aussi contribué à le structurer. Nous devons maintenant prendre le temps de l'évaluation. Je suis attachée à ce que, dans les prochains mois, nous puissions en tirer un bilan précis, au plus près des réalités de terrain. S'agissant de Paris, Lyon et Marseille, la réforme du 11 août 2025 marque également une avancée importante. Pour la première fois, les habitants ont voté directement pour leur conseil municipal, tout en continuant à élire



leurs représentants d'arrondissement ou de secteur. C'est un progrès en matière de lisibilité démocratique, qui répond à une attente ancienne. Là encore, il faudra en mesurer pleinement les effets dans la durée. Ces réformes ont été bien mises en œuvre et vont dans le bon sens. Mais soyons lucides : elles ne suffisent pas à elles seules à répondre au défi majeur que constitue le niveau d'abstention.

**La loi Engagement et Proximité a permis une revalorisation des indemnités de 1 634 euros bruts mensuels en moyenne dans les communes de moins de 3 500 habitants et le renforcement de la protection juridique des maires. Malgré cela, 71 % des élus interrogés jugent encore leur mission insuffisamment reconnue. Comment soutenir les élus locaux dans leurs responsabilités du quotidien ?**

Le malaise des élus locaux est profond, et il serait une erreur de le réduire à une simple question d'indemnités. Être maire aujourd'hui, c'est exercer un mandat qui s'est considérablement complexifié. Les normes se sont accumulées, les attentes des citoyens se sont intensifiées, et l'exposition – médiatique comme personnelle – est devenue beaucoup plus forte, avec parfois des situations de tension, voire de violence. Les mesures que nous avons prises (revalorisation des indemnités, extension de la protection fonctionnelle, et tant d'autres) étaient nécessaires. Elles traduisent une reconnaissance de la Nation envers les 500 000 élus locaux qui la servent. Mais la reconnaissance, à elle seule, ne suffit pas. Ce que demandent les élus, au fond, c'est de pouvoir agir. C'est pourquoi j'ai voulu accélérer très fortement sur le chantier de la simplification. Un premier méga-décret de simplification réglementaire a été publié en février ; deux autres suivront à l'été et à l'automne. Un projet de loi dédié sera présenté prochainement au Parlement. L'objectif est simple : desserrer l'étau normatif qui entrave l'action locale. Il faut également clarifier le « qui fait quoi » dans l'action publique. C'est le travail que je mène sous l'égide du Premier ministre : renforcer l'État local, mieux articuler son action avec celle des collectivités, et sécuriser les décideurs publics. Car, au fond, la question qui se pose à nous est la suivante : voulons-nous encore que des femmes et des hommes s'engagent pour faire vivre la démocratie locale ? Si la réponse est oui – et elle doit l'être –, alors nous devons en créer les conditions concrètes.

**La loi portant création d'un statut de l'élu local a été promulguée le 22 décembre et est en attente de décrets d'application. Ce texte peut-il rendre à la fonction d'élu local son attractivité ?**

C'est précisément l'ambition de ce texte. À travers cette loi, le Gouvernement adresse un message : la République reconnaît ses élus, elle les protège et elle les accompagne. C'était indispensable, parce que nous savons à quel point l'exercice d'un mandat local s'est durci ces dernières années. L'objectif, c'est bien d'améliorer les conditions d'exercice pour répondre aux préoccupations du quotidien et, au-delà, recréer les conditions d'un véritable sursaut démocratique. Car l'attractivité des mandats locaux, c'est la capacité, demain, à susciter des vocations et à renouveler nos équipes municipales. Un grand nombre de mesures sont d'ores et déjà applicables. Je pense à la revalorisation des indemnités des maires et des adjoints, à l'élargissement de la protection fonctionnelle, à la suppression de certaines situations de conflits d'intérêts entre personnes publiques, à l'assouplissement des règles de déport ou encore à la prise en charge de frais directement liés à l'exercice du mandat... Ce sont des avancées très concrètes, attendues sur le terrain dont j'ai souhaité qu'elle puisse être mise en œuvre le plus rapidement possible. D'autres dispositions nécessitent des textes d'application. Le travail interministériel est pleinement engagé, avec l'objectif de publier l'ensemble des décrets avant l'été. J'ai ainsi saisi le Conseil d'État à la mi-mars sur deux projets de décrets relatifs aux indemnités des présidents d'intercommunalité et de syndicats, et ce travail va se poursuivre dans les prochaines semaines. Cette loi ne résoudra pas tout, mais elle marque une étape importante. Elle redonne des garanties, elle

redonne de la sécurité, et elle envoie un signal politique fort : celui d'une République qui croit en ses élus locaux et qui se donne les moyens de les soutenir durablement.

**Dans la loi de finances 2026, les collectivités locales sont appelées à continuer de contribuer au « redressement des comptes publics ». Un communiqué de l'AMF dénonce ces « ponctions » depuis plus de 15 ans, « sans que pour autant aucun redressement des comptes publics ne soit constaté ». Que répondre aux élus locaux qui disent avoir le sentiment de payer pour la mauvaise gestion du budget de l'État ?**

Je veux répondre très directement à ce sentiment, parce qu'il existe et qu'il mérite d'être entendu. D'abord, il faut rappeler une réalité : les collectivités territoriales ne sont pas responsables du déficit public. Elles ont, pour la très grande majorité, une gestion rigoureuse, et c'est important de le reconnaître sans ambiguïté. Mais nous traversons un moment budgétaire qui impose un effort collectif. Le redressement de nos finances publiques n'est pas une option, et il ne peut pas reposer sur un seul acteur. Il concerne l'État, les organismes de Sécurité sociale et les collectivités, parce que tous participent à l'action publique. Non pas comme une sanction, mais comme une responsabilité partagée. Pour autant, il n'a jamais été question de faire des collectivités une variable d'ajustement. C'est précisément le sens du dialogue que nous avons mené avec les associations d'élus et du

compromis que nous avons construit. La contribution initialement envisagée a été significativement revue à la baisse - de 5,3Mds à 2Mds nets - pour tenir compte des réalités locales. Dans le même temps, nous avons fait le choix de préserver les fondamentaux. Plus de 144 milliards d'euros de transferts de l'État vers les collectivités sont maintenus. Les dotations sont stabilisées, après trois années de hausse (+780M€), et la péréquation est renforcée avec un effort supplémentaire pour les communes les plus fragiles. Les dépenses de fonctionnement continueront par ailleurs de progresser d'environ 4Mds, ce qui exclut toute logique d'austérité locale. Nous avons aussi doublé le fonds de sauvegarde des départements, porté à 600M€. L'enjeu, au fond, n'est pas d'opposer l'État et les collectivités. C'est de tenir ensemble deux exigences : la soutenabilité de nos finances publiques et la capacité d'action des territoires. C'est cet équilibre que nous recherchons et que la mission parlementaire sur les finances locales, que je lancerai dans les prochains jours, devra préciser pour préparer le PLF 2027.

**Comment s'assurer que les contributions des collectivités au rééquilibrage du budget de l'État n'entraînent pas leur capacité d'investissement, notamment en matière de transports, de logement et de santé ?**

C'est un point absolument central, et j'y suis particulièrement vigilante. Car l'investissement local représente près de 70 % de l'investissement public civil dans notre pays. C'est dire à quel point il est structurant : pour les transports du quotidien, pour le logement, pour l'accès aux soins, mais aussi pour la transition écologique et la cohésion de nos territoires. Très concrètement, cela signifie que, dans les arbitrages budgétaires pour 2026, nous avons fait le choix de sanctuariser les principaux leviers d'investissement. La DETR est maintenue à 1Mds, la DSIL à 220M€, et le fonds vert est porté à 850M€. Ce ne sont pas des lignes abstraites : ce sont des outils connus des élus, immédiatement mobilisables, qui permettent de lancer ou de poursuivre des projets sur le terrain. Il faut également regarder le moment dans lequel nous nous situons. Nous venons tout juste de sortir du cycle électoral communal, une période où l'investissement ralentit mécaniquement - de l'ordre de 15 % en moyenne. Dans ce contexte, préserver ces dispositifs n'est pas neutre : c'est un signal de confiance et de stabilité adressé aux collectivités. Je le dis très clairement : l'investissement local n'est pas une variable d'ajustement budgétaire. C'est un moteur de croissance, un levier d'aménagement du territoire, et un outil de transformation concrète de la vie des Français. Et c'est un choix que j'assume pleinement. ●

# Prix des Territoires du Trombinoscope en région Normandie

16 avril 2026 - Hôtel de Région à Rouen

Depuis plus de trente ans, Le Trombinoscope distingue chaque année, à l'Assemblée nationale, des personnalités dont l'action s'est particulièrement illustrée. Cet événement met à l'honneur des femmes et des hommes qui, par leur engagement, la qualité de leur action et leur professionnalisme, contribuent à l'exercice exemplaire de leur mandat ou de leurs fonctions.

Lancé en 2023 dans la région Grand Est, le Grand Prix du Trombinoscope des Territoires s'inscrit dans une dynamique nationale. Depuis, il a fait étape dans les Hauts-de-France, les Pays de la Loire, en Île-de-France et en Provence-Alpes-Côte d'Azur, avant de se tenir aujourd'hui en Normandie.

Les journalistes de la presse écrite et audiovisuelle sont sollicités par le Trombinoscope pour proposer des personnalités dans les différentes catégories. À l'issue de cette première sélection, un jury restreint désigne les lauréats.

## PALMARÈS 2025 NORMANDIE

**Edouard Philippe**

Personnalité politique de l'année

**Annie Vidal**

Parlementaire de l'année

**Alexandre Rassaërt**

Conseiller départemental de l'année

**Jean-Baptiste Gastinne**

Conseiller régional de l'année

**Camille Margueritte**

Révélation de l'année

**Sophie Douvry, Benoît Hennart, Virginie Lutrot,**

**David Nicolas, Aristide Olivier,**

Maires de l'année

(un élu par département)

**Jean-François Bloc, Charlie Dalin**

Prix spécial du jury



Jonas Haddad, vice-président de la région Normandie



Alexandre Farro, président du Trombinoscope



Annie Vidal, parlementaire de l'année de la région Normandie



Alexandre Rassaërt, conseiller départemental de l'année de la région Normandie





Thierry Pennec représentant de David Nicolas (maire d'Avranches), Benoît Hennart (maire de Quittebeuf) et Virginie Lutrot (maire de Port-Jérôme-sur-Seine), élus maires de l'année de la région Normandie



Tarik Guner et Emilie Bourges représentaient Sophie Douvry (maire d'Alençon) et Amandine Goguillon représentante d'Aristide Olivier (maire de Caen), élus maires de l'année de la région Normandie



Patrick Teissère, vice-président du conseil départemental de Seine-Maritime a représenté Edouard Philippe (maire du Havre), personnalité politique de l'année de la région Normandie



Jean-François Bloc (maire de Quiberville-sur-Mer), prix spécial du jury



©ABonfils/ Le Trombinoscope

## LE JURY DU TROMBINOSCOPE NORMANDIE

Adeline Courson - *BFM Normandie*

Laurent Derouet - *Le Parisien*

Rodolphe Geisler - *Le Figaro*

Pierre Durand-Gratian - *Tendance Ouest*

Philippe Legueltel - *Les Echos*

Catherine Manné - *RCF*

Stéphane Siret - *Paris Normandie*

Isabelle Villy - *Le Bulletin / Publihebdos - Actu.fr*



## PARTENAIRES







**« Un territoire, ce n'est pas une adresse. C'est une affaire de cœur. »**

# Les Français et leur territoire

## 7 avril 2026 - Sénat

Entre lien profond et enjeux grandissants, les territoires s'affirment aujourd'hui comme au cœur des préoccupations des Français. À l'occasion d'une table ronde organisée par Le Trombinoscope et la Fédération nationale des Caisses d'Épargne (FNCE), dans le prolongement de l'étude Caisse d'Épargne 2026 "Les Français et leur territoire", élus, experts et acteurs économiques ont dessiné les lignes d'un nouvel équilibre entre proximité, action et perspectives d'avenir.

### Un territoire d'abord vécu

« Le territoire, ce n'est pas une affaire d'adresse, c'est une affaire de cœur. » D'emblée, le ton est donné. Pour les Français, le territoire dépasse largement les frontières administratives : il renvoie à une histoire personnelle, à des racines, à des souvenirs, à un cadre de vie qui structure le quotidien. Il est à la fois intime et collectif, fait de liens humains autant que de repères géographiques.

Cet attachement reste puissant, mais il s'accompagne d'un doute croissant. « Comment ces territoires vont-ils affronter les défis du logement, de l'emploi ou des transports ? ». Entre fierté et inquiétude, les territoires apparaissent comme le miroir des tensions contemporaines, entre aspiration à la stabilité et sentiment d'incertitude face à l'avenir.

### La règle des 30 minutes

La proximité est devenue une exigence centrale. « Au-delà de 30 minutes, on ne peut plus parler de proximité », rappelle l'étude présentée lors de la table ronde. Ce seuil, désormais largement partagé, structure les attentes des citoyens et redéfinit les critères d'attractivité des territoires.

Dans ce périmètre, certains besoins s'imposent comme prioritaires. « La santé arrive sans aucune ambiguïté en tête ». Accès aux soins, présence médicale, pharmacie : autant d'éléments qui conditionnent directement le sentiment d'appartenance — ou, à l'inverse, d'abandon. Cette exigence de services essentiels accessibles rapidement traduit une attente de réponses concrètes, au plus près du quotidien.

**« 30 minutes : la frontière invisible de la proximité. »**



Alain Di Crescenzo, président de la Fédération nationale des Caisses d'Épargne (FNCE)

@Antoine Bonifis



## Le maire, figure centrale

« Le maire reste la figure qui parle à tous les Français. » Dans un paysage institutionnel souvent critiqué ou jugé lointain, l' élu local conserve un capital de confiance remarquable. Proche, accessible, il incarne une action publique tangible, visible et immédiate.

Mais son rôle évolue profondément. « Le maire est un ensambleur ». Il ne se contente plus d'administrer : il coordonne, facilite, met en réseau les acteurs du territoire. Autour de lui, les attentes sont fortes, notamment envers les acteurs économiques, appelés à « produire, recruter et décider localement ». Le maire devient ainsi un pivot de l'équilibre territorial.

## Le logement, clé de voûte

« Le logement est la préoccupation de tous, quel que soit l'âge ou le territoire. » Le constat est partagé : sans logement, pas d'emploi, pas d'attractivité, pas de dynamisme local. Il conditionne les parcours de vie, les mobilités et l'installation durable des populations.

Dans de nombreux territoires, cette tension devient critique. « On refuse des emplois faute de logement », témoigne un élu. La question dépasse largement l'habitat : elle touche à l'équilibre même des territoires, à leur capacité à se développer et à accueillir. Penser le logement, c'est désormais penser l'ensemble du parcours de vie, en lien avec l'économie locale et les besoins des habitants.



Françoise Gatel, Ministre de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation



Marta de Cidracs, sénatrice des Yvelines

## Un modèle coopératif régional

Face à ces enjeux, les Caisses d'Épargne revendiquent leur rôle d'acteur territorial. « Nous sommes des banques coopératives, utiles au territoire », rappelle Alain Di Crescenzo. Leur ancrage régional historique et leur modèle les positionnent comme des partenaires de proximité des collectivités et des acteurs locaux.

Leur stratégie 2025-2030 s'inscrit dans cette logique, avec un cap clair : faire de l'habitat le premier levier d'impact. À cela s'ajoutent des engagements concrets — financement des collectivités, soutien à l'économie sociale et solidaire, développement du microcrédit — autant d'actions destinées à « accompagner le développement économique, social et environnemental des territoires » et à répondre aux besoins les plus immédiats.

## Entre urgence et horizon

Une tension traverse l'ensemble des échanges : celle du temps. « Le court terme, c'est le logement, la sécurité, le pouvoir d'achat. Le long terme, c'est l'écologie », résume Marta de Cidracs. Cette dualité structure aujourd'hui les attentes des citoyens comme les réponses des acteurs publics et privés.

Les Français aspirent à un territoire écologique, plus respectueux de l'environnement, mais restent confrontés à des urgences immédiates. « Il ne faut pas faire l'impasse sur le court terme », insiste-t-on. L'enjeu est donc de concilier ces deux temporalités, en apportant des solutions rapides sans renoncer à une vision de long terme.

## Le territoire comme réponse

Au fil des échanges, une conviction s'impose : « Tout commence sur les territoires. » Face aux incertitudes globales, ils apparaissent comme des espaces d'action concrets, où se construisent des solutions adaptées aux réalités locales.

« C'est là que l'on peut travailler ensemble et produire du positif ». Plus que jamais, le territoire redevient un lieu d'ancrage, mais aussi un levier pour réinventer l'action publique et économique. À l'échelle locale se dessinent ainsi des réponses pragmatiques aux grands défis contemporains.

**« L'avenir se joue d'abord dans les territoires. »**

Consultez l'étude, et ses déclinaisons régionales, sur [www.federation.caisse-epargne.fr](http://www.federation.caisse-epargne.fr)

# LE TROMBINOSCOPE

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



Pour savoir QUI EST QUI  
et QUI FAIT QUOI  
en France en 2026

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 €<sup>HT</sup> soit 727,95 €<sup>TTC</sup>
- ☐ le lot + la Revue du Trombinoscope (8 n° par an) au prix de 890 €<sup>HT</sup> soit 938,95 €<sup>TTC</sup>
- ☐ le lot + la Revue du Trombinoscope (8 n° par an) + un accès illimité pendant un an à la base France du site [trombinoscope.com](http://trombinoscope.com) au prix de 1750 €<sup>HT</sup> soit 1970,95 €<sup>TTC</sup>

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](http://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](mailto:trombinoscope@propublic.fr)

[www.trombinoscope.com](http://www.trombinoscope.com)



S  
E  
N  
T  
R  
I  
B  
U  
N  
E  
SLES MAIRES DE FRANCE :  
PILIERS DE LA RÉPUBLIQUE,  
ACTEURS DU QUOTIDIEN

**D**ébut mars, 57 % seulement des 48,7 millions d'électeurs se sont rendus aux urnes pour élire leur maire. C'est un peu plus que pendant l'année 2020, marquée par la crise du Covid 19 (45 %) mais moins qu'en 2014 (64 %). Le ou la maire est pourtant l' élu qui inspire le plus confiance. D'après le baromètre du Cevipof (janvier 2025), 72 % des Français déclarent faire confiance à leur maire, contre seulement 33 % pour les députés et 26 % pour les partis politiques.

Cela peut s'expliquer par le fait que le maire est le plus proche géographiquement, le plus accessible mais aussi le responsable politique en première ligne. Logement, école primaire, mobilité, démarches administratives, alimentation sont des prérogatives municipales. Mais le maire est aussi le premier sur place et le premier recours lors des crises : inondation, incendie, canicule, avalanche, accident de la route, fait divers... Ces missions représentent une charge de travail importante pour les élus locaux qui cumulent parfois leur mandat avec une activité professionnelle. Selon l'Association des maires de France (AMF), un maire consacre en moyenne 38 heures par semaine à ses fonctions. Dans les zones rurales, ce chiffre grimpe à plus de 45 heures.

L'État a mis en place des dispositifs pour soutenir les élus. La loi Engagement et Proximité a permis une revalorisation des indemnités de 1 634 euros bruts mensuels en moyenne dans les communes de moins de 3 500 habitants et le renforcement de la protection juridique des maires. Malgré cela, 71 % des élus interrogés jugent encore leur mission insuffisamment reconnue. Pour toutes ces raisons, les maires sont nombreux à ne pas se représenter à leur succession : en 2026, près d'un maire sortant sur deux a hésité ou renoncé à mener une liste municipale.

Comment soutenir les élus locaux dans leurs responsabilités du quotidien ? De nouveaux modes d'organisation et de prise de décision au niveau local peuvent-ils permettre de mieux répartir la charge de travail des maires ? Quels enseignements de l'engagement local peut-on retirer au niveau national ? À l'aube d'un nouveau mandat municipal, élus locaux, représentants d'association de maires, parlementaires, membres du gouvernement et chercheurs font le point.

*Adèle Hospital*

# CE QUE LA RÉPUBLIQUE DOIT À SES MAIRES

**Michel FOURNIER**

- Ministre délégué chargé de la Ruralité
- Conseiller de la communauté d'agglomération d'Épinal
- Vice-président de l'Agence nationale de la Cohésion des territoires (ANCT)
- Maire de Voivres



**A**u 1er janvier 2025, nous comptons 34 875 communes sur le territoire national. La France reste la démocratie locale la plus dense du monde. Sa force et sa vitalité tiennent en grande partie à ses élus, engagés du quotidien et de proximité. Ce que l'histoire nous rappelle, c'est que la fonction de maire a porté les plus grandes figures nationales. Clemenceau, maire du XVIII<sup>e</sup> arrondissement de Paris, avait compris avant beaucoup d'autres que gouverner commence par écouter, et que l'écoute prend racine dans les conseils municipaux. Valéry Giscard d'Estaing, quant à lui, a été le maire de Chamalières dans le Puy-de-Dôme, François Mitterrand celui de Château-Chinon pendant vingt-deux ans. Il a d'ailleurs souvent dit lui-même que ces années avaient formé son regard sur la France réelle. Ce que ces hommes avaient en commun, c'est d'avoir regardé des administrés dans les yeux avant de prétendre les représenter.

Je suis maire des Voivres, dans les Vosges. Trois cents habitants. J'y ai appris la France des territoires : dans une salle des fêtes où le chauffage tombe en panne un soir de Conseil municipal, auprès d'un agriculteur qui ne sait plus comment tenir son exploitation, d'une famille qui cherche un médecin à trente kilomètres à la ronde. Aujourd'hui ministre, je vois, depuis mon bureau du boulevard Saint-Germain comme depuis mon village, que nos communes sont actives. Elles agissent. Partout en France - dans les villes, les bourgs, les hameaux - des maires, des conseils municipaux, des habitants de bonne volonté inventent, expérimentent, construisent. Ils créent des épiceries solidaires, montent des tiers-lieux numériques, accueillent des médecins dans des locaux dédiés, font venir des artistes en résidence, organisent des covoiturages citoyens, font revivre des marchés et des fêtes. Le potentiel de nos territoires est

immense. Il est vivant.

Le lien entre les maires et l'État a toujours été très étroit pour constituer sur l'ensemble des territoires, la République « Une et indivisible ». Le maire est représentant de l'État, en matière d'état civil notamment et constitue ce premier lien entre les citoyens et l'État. En décembre 2025, la loi sur le statut de l'élu marque une étape importante, traduisant la force de ce lien, en revalorisant la fonction, simplifiant le quotidien des élus et permettant de susciter de nouvelles vocations. Le Gouvernement s'attache à accompagner les élus. Ainsi, le programme France Ruralités structure une ambition globale pour les territoires avec un bras armé en matière d'ingénierie : Villages d'Avenir. Il accompagne les communes dans la concrétisation de leurs projets, là où elles manquent de moyens techniques et humains pour y parvenir seules. Les médico-bus apportent le service public de santé au plus près des habitants, les observatoires des dynamiques rurales permettent de mieux comprendre les réalités du terrain pour améliorer le maillage scolaire.

**« Aujourd'hui ministre, je vois, depuis mon bureau du boulevard Saint-Germain comme depuis mon village, que nos communes sont actives »**

En tant que membre du Gouvernement, je m'emploie à simplifier les procédures pour aider les élus à mettre en œuvre leurs projets, à faire évoluer le calcul des dotations aux collectivités pour qu'il

tienne mieux compte de la réalité de l'espace et des bienfaits qu'ils procurent aux villes, que l'on pense à l'eau, aux forêts ou aux cultures. Par ailleurs, je tiens à ce que nous puissions accélérer la rénovation du bâti dégradé en milieu rural. Maire et ministre sont des fonctions différentes mais une incarnation unique de la République. ●





# L'ÉTAT DOIT FAIRE CONFIANCE AUX COMMUNES

David LISNARD

- Maire de Cannes
- Président de l'Association des maires de France (AMF)



**L**es élections municipales ne sont pas des élections comme les autres. Nulle part ailleurs en Europe, les électeurs se mobilisent dans 34 875 communes, pour élire 500 000 de leurs concitoyens, qui s'occuperont ensuite - la plupart du temps bénévolement - du reste des habitants. Près d'un million de citoyens se sont portés candidats lors des dernières élections municipales, comme ce fut le cas lors des précédentes : quel élan ! Cette force civique locale est impressionnante, par son nombre, par son étendue, par son ancrage dans une réalité historique, géographique, démographique et culturelle profonde de notre pays, et par la vitalité qu'elle apporte à notre démocratie. Ce n'est pas un hasard si les maires conservent la confiance des Français, à l'heure où la défiance envers les structures et représentants politiques est particulièrement présente.

Les 15 et 22 mars derniers, les communes ont démontré que, malgré les incertitudes nationales, malgré la fragmentation de la vie politique, la démocratie locale reste plus que jamais vivante. Le contraste avec la vie politique nationale est saisissant. A l'échelle locale, les élus sont obligés d'agir, d'avoir des résultats, de rendre des comptes, de prendre des décisions et d'en assumer les conséquences, personnellement. Ils sont parfois même démesurément exposés. Les maires sont des praticiens du quotidien, et c'est ce qui fait toute la noblesse du mandat municipal. Au-delà des services publics du quotidien, les maires et leurs équipes sont aussi en première ligne pour gérer les crises hélas nombreuses. Le mandat qui vient de s'écouler l'a largement démontré : qu'il s'agisse de la crise sanitaire, des émeutes, ou encore des risques majeurs comme les incendies ou inondations historiques récentes, les maires ont toujours été les premiers à agir dans l'urgence, et surtout à gérer l'après.

Mais ces « piliers » locaux de notre République que sont les

communes apparaissent de plus en plus fragilisés, ce qui fait peser une menace sur l'édifice tout entier. Avec la multiplication des normes et procédures excessives encadrant l'action des collectivités, la nationalisation de fiscalités locales et les ponctions sur les budgets locaux, l'État a multiplié les atteintes à la liberté locale. Cette recentralisation s'est faite au détriment de l'efficacité de l'action publique. Plus les dépenses locales ont été contraintes, plus les dépenses publiques ont augmenté. Plus les impôts locaux ont été supprimés, plus les charges des Français ont été élevées. Et plus les collectivités ont été encadrées par l'État, moins celui-ci a été performant. L'Exécutif lui-même évoque depuis des années - encore plus ces derniers mois - le besoin de décentralisation et de simplification. Mais les mesures proposées aboutissent toujours à plus de contrôles a priori, de prélèvements sur les budgets locaux, de complexité, notamment par la multiplication des dérogations.

**« Plus les collectivités ont été encadrées par l'État, moins celui-ci a été performant »**

Le « culte du grand ensemble » - qui consiste à croire que plus un ensemble est grand, plus il est efficace et impartial - continue de prévaloir dans les hautes sphères de l'État, alors que tout démontre l'inverse. Avec l'Association des maires de France et des présidents d'intercommunalités, nous faisons des propositions fortes pour que le principe de subsidiarité, qui permet à la collectivité la plus proche d'être la première à agir, devienne la colonne vertébrale de l'action publique. Il suppose l'autonomie financière et fiscale des collectivités, la définition précise de la libre administration, la suppression des normes inutiles, et le renforcement du pouvoir réglementaire local. Pour que la liberté locale cesse d'être dévoyée, il lui faut un cadre clair, juridique. L'État doit faire confiance aux communes comme les citoyens eux-mêmes leur font confiance. C'est le fondement de la démocratie. C'est la condition de l'efficacité de l'action publique. C'est le sens de notre République, qui fait de la liberté sa valeur cardinale. Vive la liberté locale ! ●



# LES MAIRES, LE CŒUR D'UNE RÉPUBLIQUE BIENVEILLANTE

**Christophe BOUILLON**

- Maire de Barentin (76)
- Président de l'Association des Petites Villes de France (APVF)
- Président de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT)



**O**n parle souvent des maires à travers les crises qu'ils traversent : contraintes budgétaires, complexité normative, tensions sociales, montée des violences dans la société... Mais on oublie trop souvent ce qu'ils incarnent au quotidien : la présence concrète de la République, au plus près des citoyens. À travers eux, c'est une certaine idée de l'action publique qui se joue : une action de terrain, humaine, attentive.

Dans les petites villes en particulier, cette réalité prend une intensité singulière. Le maire n'y est pas une figure distante. Il est accessible, identifié, interpellé. Il décide à hauteur d'homme, dans une relation directe avec les habitants. Ici, pas d'anonymat institutionnel : chaque décision se voit, se vit, se discute. Cette proximité impose une exigence particulière ; celle de la justesse, de

l'écoute, de la responsabilité.

Être maire, dans ces conditions, ce n'est pas seulement administrer. C'est arbitrer en permanence entre des besoins parfois contradictoires, maintenir des équilibres fragiles, répondre à l'urgence sans perdre de vue le temps long. C'est aussi porter une vision, donner du sens, créer les conditions du vivre-ensemble. Dans les petites villes, cette fonction est un engagement quotidien, fait de présence, de dialogue et de décisions concrètes.

Les maires sont ainsi les premiers garants d'une République bienveillante. Une bienveillance en actes. Celle qui consiste à ne pas détourner le regard, à accompagner les fragilités, à maintenir

**« La bienveillance consiste à ne pas détourner le regard, à accompagner les fragilités, à maintenir des services publics accessibles, à soutenir le tissu associatif, à préserver le lien social »**

des services publics accessibles, à soutenir le tissu associatif, à préserver le lien social. Une bienveillance exigeante, qui ne s'oppose ni à la rigueur ni à la responsabilité, mais qui les complète. Car gouverner au plus près, c'est aussi faire face à des contraintes réelles. Les maires des petites villes le savent mieux que quiconque : il faut faire plus avec moins, innover sans toujours disposer des moyens nécessaires, adapter les politiques publiques à des réalités locales diverses. Cette capacité d'adaptation, souvent silencieuse, est pourtant l'un des ressorts essentiels de la résilience de nos territoires

Dans un contexte de doutes démocratiques et de fractures territoriales, le rôle des maires apparaît plus central que jamais. Ils sont des repères, des médiateurs, des bâtisseurs de confiance. Là où les institutions peuvent sembler lointaines, ils maintiennent un lien direct entre les citoyens et la République. Là où les tensions montent, ils apaisent, expliquent, rassemblent.

C'est pourquoi il est essentiel de reconnaître pleinement leur rôle. Non seulement comme gestionnaires locaux, mais comme piliers de notre pacte républicain. Dans les petites villes, cette responsabilité s'exerce avec une intensité particulière, qui mérite d'être mieux considérée.

Car, la République ne tient pas seulement grâce à ses principes. Elle tient aussi et surtout grâce à celles et ceux qui la font vivre. Et parmi eux, les maires occupent une place irremplaçable : celle du cœur battant d'une République bienveillante et résiliente. ●





**Le spécialiste de l'abri, 35 ans d'expérience à votre service.**



**Protégez vos espaces extérieurs avec  
nos abris préaux en toile tendue**

**Une solution économique, esthétique et durable.**



**[www.abri-carapax.com](http://www.abri-carapax.com)**



**Tél : 04 74 97 30 00**



**SAS CARAPAX France ZA de Charray 171 Route des Brosses 38510 VEZERONCE CURTIN**

**Mail : [carapax@carapax.com](mailto:carapax@carapax.com)**

**RCS de Vienne 409 906 039 (00022) APE 2511Z**



# LES ÉLUS DES INTERCOMMUNALITÉS : CRÉATEURS DE SERVICES PUBLICS POUR LES HABITANTS

Elodie JACQUIER-LAForge

► Directrice générale  
d'Intercommunalités de  
France



**D**ans chaque commune, petite ou grande, les maires sont les visages familiers de la République. Ils connaissent les noms, les prénoms, les habitudes, les inquiétudes, les espoirs. Leur rôle est essentiel. Mais aujourd'hui, l'action qu'ils portent ne se joue plus uniquement dans le périmètre de la mairie. Une grande partie des réponses que les habitants attendent se construit ailleurs : au sein des intercommunalités, là où les élus travaillent ensemble pour trouver des solutions concrètes, adaptées et efficaces. Car l'intercommunalité c'est très simple à comprendre : ce sont des communes qui unissent leurs forces pour mieux servir leurs habitants.

C'est elle qui permet d'avoir un bus le matin pour aller en cours ou travailler, une crèche qui ouvre à l'heure, une piscine ou une médiathèque qui accueillent toutes les familles. C'est encore elle qui organise les collectes de déchets, veille sur la qualité de l'eau, crée les zones d'activités où s'installent les entreprises locales et planifie les logements pour que chacun trouve sa place. Ces services indispensables existent parce que des élus de l'intercommunalité, aux côtés des maires eux-mêmes personnellement impliqués, s'y consacrent quotidiennement. Leur travail est souvent moins mis en valeur, moins médiatisé, mais il est au cœur du fonctionnement des territoires. Ce sont eux qui coordonnent, qui rassemblent, qui mettent en commun les idées et

les moyens. Ce sont eux qui s'assurent que les projets sont utiles, qu'ils répondent vraiment à la vie des gens.

Cette coopération entre communes est une nécessité. Les défis d'aujourd'hui — travailler, se déplacer, se loger, protéger l'environnement, accompagner les plus fragiles — dépassent largement les frontières de chaque commune. Ils exigent une vision partagée et une action collective au service des habitants. Les intercommunalités sont l'espace où cette intelligence collective peut vraiment s'exprimer. Le bloc local — communes et intercommunalités — forme ainsi un ensemble solide, cohérent et profondément humain. Les maires, tous partie prenante de l'intercommunalité, apportent l'écoute et la proximité et, avec

**« Dire que les maires sont les piliers de la République, c'est aussi rappeler que, sans les intercommunalités et leurs élus, beaucoup de choses essentielles du quotidien ne pourraient tout simplement pas exister »**

l'intercommunalité, la stratégie, les moyens, l'ingénierie et la capacité d'agir ensemble. Et, au final, ce sont les habitants qui en bénéficient : un territoire mieux pensé et organisé, des services plus accessibles, des projets plus ambitieux.

Dire que les maires sont les piliers de la République, c'est reconnaître leur engagement quotidien. Mais c'est aussi rappeler que, sans les intercommunalités et leurs élus, beaucoup de choses essentielles du quotidien ne pourraient tout simplement pas exister. À l'heure où chaque territoire doit se réinventer, ces coopérations locales forment l'un des ressorts les plus précieux de notre vie démocratique et de notre cohésion collective. ●





# MAIRES RURAUX : CONCILIER ENGAGEMENT PUBLIC ET VIE PROFESSIONNELLE

**Eric KREZEL**

- ▶ Ancien maire de Ceffonds (52)
- ▶ Vice-Président de l'association des maires ruraux de France
- ▶ Président de l'Association des maires ruraux de la Haute-Marne
- ▶ Chef de bureau à la préfecture de l'Aude



**A** l'association des maires ruraux de France (AMRF), cette question a toujours été d'actualité. La raison n'est pas le statut de l' élu lui-même mais la question de fond, à savoir comment un (ou une) habitant (e) d'une petite commune avec sa vie personnelle et sa vie professionnelle, peut ajouter une fonction supplémentaire qui est la gestion publique désintéressée. D'abord, il convient de distinguer ces élus de petites communes qui gardent leur emploi et les élus qui s'y consacrent à temps plein (avec un seul et le plus souvent plusieurs mandats). En effet, les personnes qui veulent s'engager dans les petites communes ne voient au départ que le prolongement d'un engagement associatif (pompiers, parents d'élèves, dirigeants de clubs de sports) et pas du tout un engagement politique complet.

Pour la France, il est important que les 88 % du territoire qui constitue la ruralité et ses 33 % d'habitants soient gérés par des personnes qui ont une activité et une reconnaissance locale qui légitiment les choix communaux, au plus près des besoins. Tant mieux si les avancées du statut de l' élu servent tous les élus, mais

## « La loi portant la création de l' élu local est arrivée trop tard pour permettre un réel impact pour la motivation des candidats de mars 2026 »

pendant très longtemps elles n'avaient été pensées que pour les « grands élus » avec quelques adaptations pour les autres. Les petites communes ont leur fonctionnement propre, elles n'ont pas de directrice des services mais seulement des secrétaires de mairie qui « partagent » le travail quotidien avec le (la) maire.

Le statut de l' élu doit recouvrir 3 moments : la possibilité d'entrer dans la fonction avant le mandat, la capacité à exercer cette fonction pendant le mandat, la possibilité de reprendre une vie notamment professionnelle après le mandat. La loi du 22 décembre 2025 portant la création de l' élu local, a apporté des réponses importantes mais elle a surtout rassemblé dans un seul chapitre es-qualité du Code des collectivités territoriales « Le statut de l' élu », les nouvelles dispositions avec celles déjà existantes éparpillées dans les textes, ce qui sera plus facile pour les nouveaux collègues, et leurs employeurs. L'avant mandat et l'après-mandat sont peu traités dans cette loi et devront faire l'objet de futures négociations.

Les points forts obtenus par les maires ruraux sont ceux qui permettent la compatibilité du mandat avec la vie courante dans nos communes, il faut que le (la) maire puisse suivre les réunions importantes et avoir le temps de concevoir et réaliser les projets prévus avec son équipe :

- l'importance de l'inscription d'un renvoi dans le Code du travail qui clarifiera les négociations d'absence avec les employeurs, et permet comme pour les pompiers de s'absenter au bénéfice de la collectivité ;
- l'élargissement et l'augmentation de la liste des réunions ouvrant droit à absence, sans préjudice sur les avantages sociaux, c'est à dire pour l' élu de garder 100 % des droits comme ses collègues ;
- la reconnaissance, même si elle n'est pas chiffrée à ce jour, du rôle exercé au nom de l'État ;
- une sécurité juridique renforcée avec la clarification de la notion de prise illégale d'intérêt, et la protection fonctionnelle ;
- les dispositions d'après mandat : un (seul) trimestre supplémentaire de retraite pour les maires, le dispositif de validation des acquis en cas de reprise d'activité professionnelle.

Il reste 2 regrets sur cette loi, d'abord, elle est arrivée trop tard pour permettre un réel impact pour la motivation des candidats de mars 2026, même s'ils en bénéficieront sur les 6 ans. L'AMRF avait organisé en anticipation de 2026 son congrès de 2021 dans l'Yonne sur « la femme, la commune, la république » afin de préparer une nouvelle génération d' élu(e)s. Le vote de la loi fin 2025 n'a pas permis aux associations d'élus et aux médias d'utiliser la loi pour de nouvelles vocations.

Ensuite, il reste le volet formation toujours renvoyé à des dispositions réglementaires sur lesquelles les élus et notamment l'AMRF n'ont que peu d'influence, alors que l'aspect formation est primordial. Le constat du mandat précédent est assez accablant : 3 % des élus des petites communes ont suivi une formation. Les causes sont nombreuses, la question de la disponibilité pour les élus qui travaillent, les horaires et les modalités de formation sont en direction des élus « disponibles » en journée. Par ailleurs, les élus ruraux doivent être formés aux nouveaux enjeux, de la transition écologique et toutes les évolutions liées : mobilités, temps de vie, projets alimentaires territoriaux, inclusion numérique. Les formations d'élus sont restées sur les budgets, l'état civil, la gestion des cimetières... Tout ça doit changer le plus vite possible, tant le contenu des formations que les modalités d'organisation et de financement.

En conclusion, le statut de l' élu est un travail sur 10 ans pour l'AMRF que j'ai eu le plaisir de porter avec et pour mes collègues, qui a porté ses fruits sur de nombreux sujets. Les élus de 2026, nouveaux ou renouvelés bénéficieront de ce texte, mais il reste beaucoup à faire pour que les habitants des petites communes puissent continuer de prendre en main une partie de la vie quotidienne des habitants. Il reste cependant la question du partage et l'exercice des compétences avec les intercommunalités, qui ne permettent que trop peu l'implication des élus dans la construction des projets. ●



# LE STATUT DE L'ÉLU LOCAL

**François-Noël BUFFET**

► Sénateur LR du Rhône  
► Co-auteur de la PPL portant création d'un statut de l'élu local



**N**os communes sont la petite République dans la grande. Elles sont le lieu où la démocratie prend corps : là où l'État devient concret, où l'action publique est visible, utile et humaine. Le maire en est la clef de voûte. Il est à la fois l'élu de proximité, le gestionnaire, le médiateur et souvent le premier recours face aux difficultés de nos concitoyens. Chaque jour, par leur engagement et celui des équipes municipales, les élus locaux assurent la continuité des services du quotidien, portent les projets qui préparent l'avenir et maintiennent ce lien vital entre la République et nos concitoyens.

Être maire aujourd'hui demande du courage, de la constance et un profond sens de l'intérêt général. Maire pendant vingt ans, élu municipal pendant trente ans, je sais ce que cela signifie : les défis sont nombreux, mais la satisfaction de servir est immense. Pourtant, au fil des années, la fonction s'est profondément transformée. Surcharge normative, complexification des procédures, responsabilités juridiques accrues, montée des incivilités et des violences : l'exercice du mandat local s'est complexifié, parfois jusqu'à décourager.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : plus de 2 000 maires ont démissionné depuis 2020, une hausse inédite sous la Ve République. Et le phénomène ne touche pas seulement les maires ; les conseillers municipaux sont eux aussi concernés. Derrière ces chiffres, il y a une réalité préoccupante : un déséquilibre croissant entre les exigences du mandat et les garanties offertes à celles et ceux qui l'exercent. Alors même que les responsabilités se professionnalisent, les droits et protections, eux, n'ont pas suivi au même rythme.

Il ne s'agit pas d'une crise de l'engagement. Les Français restent attachés à leurs élus locaux et l'envie de servir demeure forte. Le maire demeure de loin, l'élu préféré des Français. Mais la dégradation des conditions d'exercice des mandats locaux risque d'entraîner une crise

généralisée des vocations. Il était donc urgent de combler un angle mort de notre démocratie : l'absence d'un véritable statut de l'élu local, à la hauteur des responsabilités exercées. C'est le sens du texte que j'ai porté avec mes collègues sénateurs et qui est désormais adopté.

Nous ne pouvons plus demander toujours davantage à nos élus sans leur donner les moyens, les protections et les garanties nécessaires. Ce statut repose sur une idée simple : accompagner l'élu à chaque étape de son engagement. À l'entrée dans le mandat, en facilitant la conciliation avec la vie professionnelle et en levant les freins à l'engagement. Pendant le mandat, en renforçant les droits sociaux — retraite, protection sociale, congés — en revalorisant les indemnités, notamment dans les communes de moins de 20 000 habitants, et en étendant la protection face aux menaces et aux violences à l'ensemble des élus. À l'issue du mandat, enfin, en sécurisant les parcours et en reconnaissant les compétences acquises.

La République doit protéger celles et ceux qui la servent au plus près du terrain. Exercer un mandat local ne doit pas devenir un parcours d'obstacles ni un sacrifice réservé à quelques-uns. Il doit rester accessible, ouvert, compatible avec une vie personnelle et professionnelle. C'est à cette condition que nous préserverons la vitalité démocratique de nos communes.

Car plus que jamais, la politique ne peut se faire sans les territoires. Les communes sont le premier maillon de la République. Elles ont besoin d'élus forts, libres et respectés. Doter enfin la France d'un véritable statut de l'élu local, c'est faire le choix de renforcer durablement ce socle démocratique essentiel et de soutenir celles et ceux qui, chaque jour, font vivre la République au plus près des Français. ●

**« Nous ne pouvons plus demander toujours davantage à nos élus sans leur donner les moyens, les protections et les garanties nécessaires »**





# MON MÉGOT OÙ IL FAUT : ALCOME FAIT LE PARI DU BON GESTE

*Face à la persistance des mégots mal jetés dans l'espace public, l'éco-organisme Alcome a fait un choix clair : miser sur la sensibilisation et le changement de comportement. Une conviction portée partout et toute l'année grâce à sa marque-programme Mon Mégot Où Il Faut, en lien avec un réseau d'associations partenaires engagées sur le terrain.*

Un mégot tous les 1,3 mètre de voirie. C'est le constat que dresse l'étude de gisement d'Alcome, l'éco-organisme agréé par l'État pour prévenir et réduire les mégots mal jetés dans l'espace public. Un chiffre qui dit l'ampleur du phénomène... et l'insuffisance manifeste des seules opérations de nettoyage pour y répondre.

Car nettoyer n'est pas la solution. Un mégot peut mettre jusqu'à dix ans à se dégrader lorsqu'il est mal jeté, et peut même lorsqu'il est mal éteint, provoquer des incendies dans les zones à risques. Tant que le mauvais geste persistera, le problème restera le même. C'est de ce constat qu'est née la conviction au cœur du modèle d'Alcome : le mauvais geste a déjà eu lieu, et l'acte de nettoyage ne peut donc être que curatif. Pour l'éviter, il faut agir en amont, sur les comportements. La sensibilisation et la prévention sont ainsi au cœur de l'action de l'éco-organisme, comme le rappelle Jonathan Decottignies, directeur des opérations chez Alcome : « Nous sommes convaincus que la sensibilisation est LA solution pour favoriser le bon geste, et pour ne plus voir, à terme, aucun mégot abandonné dans l'espace public. »

## Mon Mégot Où Il Faut : une marque programme au service du bon geste

C'est la portée de la mission de Mon Mégot Où Il Faut, la marque programme déployée par Alcome à partir de 2023 auprès des collectivités locales pour accompagner concrètement ce changement. Sur le terrain, cela prend plusieurs formes : mise à disposition d'équipements comme les cendriers de poche, kits événementiels et campagnes de sensibilisation adaptées aux spécificités de chaque territoire, suivi dans le temps grâce à un système de hotspots...



Ces hotspots sont relevés et mesurés régulièrement ; un suivi qui permet d'objectiver ce qui restait difficile à évaluer : l'efficacité réelle de la sensibilisation. À l'échelle nationale, Alcome constate une baisse du niveau de salissure d'environ 20 à 24 % dans les zones suivies. La preuve que les bons dispositifs, et l'encouragement au bon geste, ancré dans la durée, produisent des effets concrets.

## Un réseau d'associations partenaires, présent toute l'année

Pour que la sensibilisation atteigne les fumeurs là où ils sont, Alcome s'appuie sur un réseau d'associations partenaires aux expertises complémentaires, et mobilisées tout au long de l'année.

MerTerre, engagée depuis 2000 dans l'évaluation des déchets abandonnés, coordonne chaque printemps l'opération Calanques Propres dans l'un des espaces naturels les plus emblématiques du littoral méditerranéen, où le mégot est le déchet le plus fréquemment retrouvé. « En identifiant précisément le type de

déchets et l'endroit où ils s'accumulent, on peut mener des actions de sensibilisation auprès des personnes qui jettent, mais aussi auprès des responsables de l'entretien et de la prévention », explique Isabelle Poitou, directrice générale et fondatrice de l'association MerTerre. La 23e édition s'est d'ailleurs tenue ce 25 avril.

Du 23 au 30 mai, c'est le Mégothon qui prend le relais : un événement associatif collectif, soutenu par Alcome, déployé partout en France, qui mobilise collectivités, associations et citoyens autour de la réduction des mégots mal jetés. Le reste de l'année, d'autres partenaires prolongent ce travail de terrain : Mountain Riders dans les stations de ski, Wings of the Ocean sur le littoral atlantique, Gestes Propres à travers ses campagnes nationales et ses outils pédagogiques, AREMACS sur les manifestations culturelles et sportives, ou encore World Cleanup Day – France chaque 20 septembre.

## Redonner aux élus des leviers d'action

À travers ces partenariats, Alcome entend aussi donner des outils aux élus locaux, parfois démunis face à l'ampleur du phénomène. La connaissance fine des hotspots, la mise à disposition d'équipements, l'appui à des campagnes ciblées : autant de leviers pour agir sur leur territoire de manière concrète et mesurable.

L'objectif affiché d'Alcome, réduire de 40 % la présence des mégots sur l'espace public se gagnera geste par geste, territoire par territoire, tout au long de l'année. C'est tout le sens de la sensibilisation et du bon geste.

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

# LES MAIRES ET ÉLUS LOCAUX, PILIERS INVISIBLES D'UNE DÉMOCRATIE À BOUT DE SOUFFLE

**Emmanuel DUPLESSY**

- Député Écologiste et social du Loiret
- Vice-président de la délégation aux Collectivités territoriales et à la Décentralisation



élu avec une faible légitimité et on gouverne grâce à la prime majoritaire. Dans tous les cas, la situation n'est pas tenable. Le fonctionnement démocratique des communes doit être repensé pour s'ouvrir à la participation citoyenne, afin d'éviter de se trouver dans des conseils municipaux où le débat est souvent absent, où la majorité vote ce que le maire a décidé et où les élus d'opposition peinent à trouver leur utilité.

## Ce qui manque : des moyens, pas des lois

Le sentiment d'inutilité qui pousse tant d'élus à ne pas renouveler leur engagement ne se règle pas avec une énième loi de décentralisation. Il tient d'abord à une réalité financière brutale : quand une commune ne peut plus reconstruire une école, ouvrir une crèche, maintenir un médecin de premier recours sur son territoire, l' élu local n'est plus un acteur, il est un gestionnaire de la pénurie. La seule question n'est pas "comment mieux former les maires". C'est comment leur redonner les moyens de faire de vrais choix. Cela passe par la restauration d'une autonomie fiscale réelle des communes et par un arrêt de la ponction budgétaire qui frappe chaque année davantage les collectivités les plus fragiles. Redonner du souffle à la démocratie locale, c'est donc agir sur trois leviers simultanément : redonner des moyens financiers réels aux communes ; reconnaître et accompagner l'ensemble des élus, pas seulement les exécutifs ; et ouvrir davantage le fonctionnement des

## U n mandat qui use

Le maire est le dernier rempart. Logement, école, mobilité, démarches administratives, mais aussi première ligne lors des crises : inondations, incendies, accidents. Il consacre en moyenne 38 heures par semaine à ses fonctions, plus de 45 heures en zone rurale. Pour des indemnités qui, dans les petites communes, ne couvrent pas ce temps consacré. Entre 2020 et 2025, plus d'un maire par jour a démissionné.

La loi sur le statut de l' élu local, que nous avons votée il y a quelques mois, apporte quelques améliorations réelles : revalorisation des indemnités dans les petites communes, meilleure protection juridique, formations renforcées. Mais elle ne règle pas l'essentiel. Elle est aussi arrivée en même temps qu'un projet de loi de finances qui demande 7 milliards d'économies aux collectivités. Améliorer les conditions d'exercice d'un mandat sans répondre aux enjeux démocratiques et en réduisant encore la capacité d'action n'est pas satisfaisant.

## Des candidat.e.s peu nombreux.ses et sans étiquette mais fortement soutenus...

En mars dernier, dans mon territoire, dans 34 communes sur 39, une seule liste s'est présentée. Pas de choix démocratique à faire, pas d'alternance possible mais des équipes plurielles... Pourtant ce sont aussi dans ces communes que la participation a été la meilleure, ce qui semble témoigner à la fois d'un attachement important à la démocratie locale et à la fois d'un désengagement. Se pose alors la question de l'accès à la fonction d' élu : quels moyens pour exercer sa fonction, comment concilier sa vie professionnelle et familiale avec celle-ci, comment lutter contre toutes les formes de discrimination et les phénomènes d'auto-censure qui en sont issus ?

## ...ou nombreux et politisés mais peu légitimes.

À l'inverse, ce sont dans les communes où les listes étaient les plus nombreuses et les plus politisées où la participation a été la plus faible. Ce qui pose là aussi la question de la légitimité démocratique, tandis que les votant.es se trouvent enfermés dans des débats parfois caricaturaux au sein des villes. Au mieux on est bien élu mais sans projet politique, au pire on est

## « Améliorer les conditions d'exercice d'un mandat sans répondre aux enjeux démocratiques et en réduisant encore la capacité d'action n'est pas satisfaisant »

conseils municipaux au pluralisme et à la participation citoyenne. Sans cela, dans sept ans, nous aurons peut-être encore moins de listes, encore moins de maires candidats à leur succession, et encore plus de communes où la démocratie locale se résume à un bulletin glissé dans une urne pour valider une liste unique. La République a besoin de ses exécutifs locaux. Encore faut-il leur en donner les moyens. ●





# LES MAIRES FACE AU CASSE-TÊTE DÉMOCRATIQUE LOCAL

**Martial FOUCAULT**

► Professeur des universités  
à Sciences Po Paris



**L**es élections municipales de 2026 ont apporté un début de réponse à une question restée en suspens depuis 2020 : l'effondrement de la participation au cœur de la crise sanitaire relevait-il d'un accident conjoncturel ou annonçait-il un reflux plus durable du rapport des citoyens au scrutin municipal ? Les chiffres invitent à la lucidité : 64 % de participation en mars 2014, 45 % en 2020, 57 % en 2026. Le rebond est réel, mais la tendance longue à l'érosion demeure. Elle est observable depuis les élections municipales de 1983. Cette évolution n'annonce pas l'effondrement de la démocratie municipale, mais elle impose d'en interroger la soutenabilité.

Le paradoxe français est désormais bien connu : jamais les citoyens n'ont cessé de dire leur attachement à la commune, ni leur confiance dans le maire, et pourtant la démocratie locale est traversée par le doute. Le maire reste la figure la plus appréciée de la vie publique, mais de plus en plus exposé, parfois usé, et désormais tenté de démissionner. Le conseil municipal est élu, mais la participation s'effrite. La commune demeure l'échelon politique le plus valorisé, mais elle est parfois contournée, concurrencée ou marginalisée. Quant au citoyen, il reste attaché à cette démocratie de proximité tout en boudant les urnes.

Une première question se pose alors. Comment comprendre le décalage entre la bonne image du maire, le jugement souvent positif porté sur son bilan et la montée de l'abstention ? Le risque serait d'y voir un désintérêt croissant pour la politique locale. Ce serait une erreur. Le véritable problème tient moins à l'indifférence qu'au sentiment d'une faible utilité du vote lorsque l'offre électorale est réduite. En 2026, 68 % des 35 000 communes n'avaient qu'une seule liste en compétition. Dans un tel contexte, la mobilisation ne peut être à la hauteur des attentes démocratiques. On ne peut durablement enfermer les maires dans un semblant de compétition qu'ils ne souhaitent pas eux-mêmes. Si l'on veut préserver la vitalité démocratique locale, il faut à la fois garantir leur capacité d'agir et renouveler les formes de représentation, en donnant par exemple davantage de place aux oppositions dans la gouvernance municipale.

Une seconde question touche à l'engagement lui-même. Les municipales de 2026 montrent qu'environ 60 % des maires sortants ont été reconduits, comme en 2020. Mais cela signifie aussi que 40 % des communes auront un maire entrant. Ce chiffre, loin d'être anodin, rappelle que la démocratie municipale demeure un espace de renouvellement. À l'échelle locale, le changement

ne se fait ni dans la brutalité ni dans l'instabilité permanente. Il procède par touches successives, souvent silencieuses, mais profondes.

Dans un paysage politique national marqué par la fragmentation et le conflit, les communes apparaissent ainsi comme l'un des derniers espaces de régulation démocratique. Mais ce rôle se complique. Comme l'écrivent Martial Foucault et Éric Kerrouche dans *Le casse-tête démocratique* (Éditions de l'Aube, 2026), la commune est désormais prise dans un véritable « casse-tête démocratique » : d'un côté, les attentes des citoyens augmentent, en nombre comme en intensité, dans une société traversée par les crises économiques, sociales et écologiques ; de l'autre, la capacité d'agir des élus se heurte à des marges de manœuvre financières, juridiques et politiques de plus en plus étroites. Les maires sont

**« Si l'on veut préserver la vitalité démocratique locale, il faut à la fois garantir la capacité d'agir des maires et renouveler les formes de représentation, en donnant par exemple davantage de place aux oppositions dans la gouvernance municipale »**

ainsi sommés d'incarner la proximité, la protection et l'efficacité, tout en composant avec des ressources qui ne suivent pas toujours cette montée des exigences.

Les maires demeurent ainsi des piliers de la République. Mais ils ne peuvent plus l'être par inertie, ni à moyens constants. Si la commune reste le premier lieu de confiance, c'est aussi parce qu'elle est le premier lieu d'épreuve de la démocratie concrète. Encore faut-il lui donner les moyens institutionnels, politiques et symboliques de tenir ce rôle. À défaut, le risque n'est pas l'effondrement brutal, mais une lente érosion : celle d'une démocratie locale toujours respectée, mais de moins en moins en capacité de répondre à ce que l'on attend d'elle. ●



# TRIBUNES

## LES BARRAGES FRANÇAIS, UN ENJEU CRUCIAL DE SOUVERAINETÉ ÉNERGÉTIQUE POUR LA FRANCE



**L**e 13 avril, le Sénat a adopté avec modifications, une proposition de loi qui pourrait bien mettre fin à un différend de dix ans entre la Commission européenne et la France au sujet des barrages électriques. Déposée par les députés Marie-Noëlle Battistel et Philippe Bolo, cette proposition de loi « visant à relancer les investissements dans le secteur de l'hydroélectricité », avait été adoptée en première instance par l'Assemblée nationale, le 5 février.

En France, l'hydroélectricité est la deuxième source de production électrique derrière le nucléaire et la première source d'électricité renouvelable, produisant entre 11 % et 14 % de l'électricité selon les années. Les barrages ont, de plus, l'avantage d'avoir une production flexible et la capacité de stocker de l'énergie grâce aux retenues d'eau. Deux fonctions indispensables à l'équilibre du réseau électrique du pays. Les ouvrages hydrauliques permettent aussi de réguler les crues et les besoins en irrigation et constituent des réserves d'eau potable, essentielles dans un contexte de changement climatique.

Qu'en est-il du différend entre l'Union européenne et l'Hexagone ? L'État français est propriétaire des moyens et grands ouvrages hydrauliques et confie leur exploitation à un opérateur (principalement EDF, la Compagnie nationale du Rhône et la Société hydroélectrique du Midi). Les concessions arrivent progressivement à échéance depuis 2003. La Commission européenne par une directive de 2014 impose la mise en concurrence des barrages hydrauliques à échéance de chaque contrat de concession. Or, il y a en France, un large consensus politique contre l'ouverture au marché des installations hydroélectriques. La situation est bloquée depuis plus de dix ans, ce qui n'est pas sans conséquence sur l'état du parc hydroélectrique. Incertains quant au renouvellement de leur concession, les opérateurs ont arrêté les investissements dans des ouvrages dont certaines turbines sont âgées de 70 ans. En freinant la productivité des barrages, le manque d'investissement entrave l'atteinte des objectifs de baisse des énergies fossiles de la programmation pluriannuelle de l'énergie.

La proposition de loi des députés Marie-Noëlle Battistel et Philippe Bolo cherche un compromis. Elle prévoit un nouveau régime d'autorisation en remplacement du régime des concessions. Si le texte est soutenu par la majorité des directions syndicales au sein d'EDF, il ne fait pas l'unanimité du côté du personnel et des techniciens qui travaillent sur les barrages, comme le révélait « Basta! » dans un article du 8 novembre 2025. Quelques parlementaires ont également voté contre le texte. La proposition de loi doit maintenant passer en commission mixte paritaire.

*Adèle Hospital*



# HYDROÉLECTRICITÉ : UNE ÉNERGIE IMPLANTÉE DANS NOS TERRITOIRES

**Dominique ESTROSI SASSONE**

- Sénatrice LR des Alpes-Maritimes
- Présidente de la commission des affaires économiques
- Conseillère municipale de la Ville de Nice
- Membre du Conseil national des villes



**L**ors de l'examen de la proposition de loi visant à relancer les investissements dans le secteur de l'hydroélectricité pour contribuer à la transition énergétique, le Sénat a tenu à rappeler qu'aucune réforme en ce domaine ne pouvait être engagée sans tenir compte des intérêts de nos territoires. L'hydroélectricité occupe une place de choix dans notre mix énergétique puisqu'elle représente 14 % de l'électricité que nous produisons : c'est la première source d'électricité renouvelable et la deuxième source de production électrique, derrière le nucléaire. En outre, la filière hydroélectrique génère plus de 20 000 emplois à travers notre pays.

Cette énergie possède plusieurs atouts : elle est décarbonée, renouvelable et, pour l'essentiel, pilotable grâce notamment aux stations de transfert d'énergie par pompage. Contrairement aux autres énergies renouvelables, elle n'est pas intermittente et contribue même activement à l'équilibre du système électrique. L'hydroélectricité a par ailleurs le mérite d'être acceptée par l'ensemble de la classe politique car, dès lors qu'il ne s'agit pas de construire de nouveaux barrages, leur impact environnemental ou paysager n'est remis en cause ni par les élus ni par nos concitoyens.

Ce sujet étant consensuel au Sénat, j'ai souhaité reconduire les quatre rapporteurs qui avaient, quelques mois plus tôt, rendu un rapport sur l'avenir des concessions hydrauliques ; deux d'entre eux sont issus de la majorité sénatoriale, et les deux autres de l'opposition. Ce travail transpartisan est la force de notre commission, et plus largement de la Haute Assemblée : nous savons travailler ensemble, préparer les textes à fort enjeu et parvenir à des compromis, au nom des intérêts de notre pays.

Si cette proposition de loi a été votée à la quasi-unanimité, c'est également parce que nous avons tenu compte de la place particulière qu'occupent ces ouvrages dans

nos territoires. En effet, ces installations utilisent un bien commun, l'eau, dont les usages dépassent la seule production d'électricité. Nous avons donc veillé, d'une part, à la consultation et à la bonne information des établissements publics territoriaux de bassin en la matière, et d'autre part, au financement de leurs missions d'intérêt général comme la gestion équilibrée et durable de l'eau, ou encore la prévention des inondations. La présence d'installations hydroélectriques sur un territoire permet aussi de générer des recettes pour les collectivités concernées. La réforme proposée par le Gouvernement créera des disparités importantes entre elles, que nous tenions à atténuer ; c'est aussi le prix de l'acceptation locale. Les futurs revenus seront plus stables à l'avenir et équitablement répartis entre les différents échelons territoriaux.

Mais ce texte a surtout pour but de clore les deux procédures précontentieuses ouvertes contre notre pays. Les rapporteurs ont auditionné la Commission européenne dans le cadre de leurs travaux et ont pu mesurer le décalage qui existait entre le texte voté par l'Assemblée nationale et l'épure attendue par Bruxelles. C'est donc en responsabilité que nous avons adopté une copie plus acceptable aux yeux de la Commission européenne, tout en assumant des différences de vues sur certains aspects du texte qui nous paraissent essentiels.

Le but du Sénat est clair : tourner la page du différend qui oppose, depuis trop longtemps, la France à la Commission européenne, pour enfin relancer les investissements au service de notre souveraineté énergétique et de notre économie. À chaque soubresaut géopolitique, le

besoin d'électrification se rappelle à notre bon souvenir en raison des variations que connaît le cours du pétrole. Il faudra que Bruxelles s'en souvienne également pour que l'accord de principe trouvé avec le Gouvernement en août dernier, ainsi que les travaux du Parlement, ne soit pas un coup d'épée dans l'eau. ●

**« Le but du Sénat est clair : tourner la page du différend qui oppose, depuis trop longtemps, la France à la Commission européenne, pour enfin relancer les investissements au service de notre souveraineté énergétique et de notre économie »**





# BARRAGES HYDROÉLECTRIQUES : ROUVRIRE LES VANNES DE L'AVENIR

Guillaume GONTARD

- Sénateur Écologiste-Solidarité et territoires de l'Isère
- Rapporteur d'une Proposition de loi visant à maintenir les barrages hydroélectriques dans le domaine public et à créer un service public des énergies renouvelables



**D**euxième source d'électricité française après le nucléaire, l'hydroélectricité dispose de très nombreux atouts. Outre la production d'énergie, nos barrages permettent de réguler les cours d'eau - et donc de limiter les crues et inondations - et de gérer au mieux la ressource en eau pour la répartir en fonction des nombreux usages (industrie, agriculture, eau potable, tourisme, refroidissement des centrales nucléaires...). En plus de ces fonctions stratégiques, nos barrages sont aussi une solution d'avenir pour le stockage d'énergie renouvelable, grâce aux stations de transfert d'énergie par pompage (STEP), qui permettent d'utiliser des excédents d'électricité pour recharger les lacs et ensuite de les vider pour faire coïncider l'offre et la demande d'électricité. Des capacités indispensables pour équilibrer le réseau avec la montée en puissance des énergies renouvelables intermittentes.

Autant de missions d'intérêt général qu'assurent depuis des décennies les concessionnaires de barrages que sont EDF et Engie (qui détient la CNR et la SHEM). Depuis 2015, ce système est néanmoins fragilisé par deux contentieux ouverts par la Commission européenne au nom de la concurrence. Ces incertitudes juridiques ont bloqué de nombreux investissements dont nos barrages ont urgemment besoin et doivent être résolus. Après avoir échangé avec les syndicalistes et les élus locaux, j'ai défendu en 2021 une proposition de loi pour créer une quasi-régie, régime garantissant la propriété publique des barrages et le maintien du statut des salariés, tout en respectant le droit européen. Je regrette que cette proposition n'ait pas abouti à l'époque, mais suis demeuré déterminé à trouver une solution.

Le texte récemment proposé par les députés Bolo et Battistel instaurant un régime d'autorisation, où l'État reste propriétaire des barrages et les exploitants actuels pourront continuer à les utiliser pendant 70 ans, offre une porte de sortie du contentieux. Cette initiative garantit l'essentiel : la propriété publique

des barrages, les conquêtes sociales des salariés et le dialogue avec les acteurs locaux sur les usages de l'eau. Ce texte crée cependant des contreparties aux concurrents d'EDF qui risquent de poser problème. D'une part, les exploitants actuels pourraient décider de ne pas reprendre des petits barrages peu rentables ou, par la suite, de faire entrer au capital des acteurs extérieurs pour divers investissements, notamment dans des STEP. Un risque de privatisation partielle existe donc. D'autre part, cette loi oblige EDF à vendre aux enchères 6GW d'électricité issue des barrages à ses concurrents, soit 30 % à 40 % de sa production. Un mécanisme proche de l'ARENH (Accès Régulé à l'Électricité Nucléaire Historique), qui a fragilisé EDF au bénéfice de spéculateurs.

Si j'ai préféré m'abstenir plutôt que de rejeter ce texte qui permet tout de même de débloquer les investissements, je regrette que le principe même de la mise en concurrence n'ait pas été discuté. Celle-ci n'a en effet aucun sens pour des infrastructures construites par l'État et dont la nature plaide pour un opérateur unique, puisque tout lâcher d'eau a des conséquences en aval. Plutôt que de tenter de remédier aux complications induites par la concurrence, c'est la pertinence de cette dernière que nous devons interroger. Permet-elle de faire baisser les prix de l'électricité ? D'augmenter les investissements nécessaires à nos barrages ? De mieux discuter

**« Plutôt que de tenter de remédier aux complications induites par la concurrence, c'est la pertinence de cette dernière que nous devons interroger »**

démocratiquement de tous les enjeux de gestion de l'eau, y compris avec les collectivités ? Rien ne le prouve, d'autant que le secteur privé doit rémunérer ses actionnaires. Il en va de même pour le reste de la production d'électricité, raison pour laquelle j'avais proposé, en

plus de la quasi-régie, d'instaurer un service public des énergies renouvelables, afin que l'État pilote leur déploiement dans l'intérêt général. Alors que nous célébrons les 80 ans d'EDF, cela aurait été une grande avancée pour l'indispensable transition énergétique. ●







## « Le Rhône est un moteur de la souveraineté énergétique française »

Entretien avec Laurence Borie-Bancel  
Présidente du directoire de CNR (Compagnie Nationale du Rhône)

**À la tête de CNR depuis 2021, Laurence Borie-Bancel dessine les priorités stratégiques de l'aménageur du fleuve Rhône, second producteur d'hydroélectricité en France, pour accompagner l'électrification des usages et s'affranchir des combustibles fossiles.**

**CNR occupe une place à part dans le paysage hydroélectrique français. Pouvez-vous nous expliquer ce qui vous distingue ?**

CNR est la garante d'un modèle de gestion unique du Rhône. Nous sommes la seule entreprise en Europe à assurer à la fois les missions de production d'hydroélectricité, de gestion de la navigation et d'irrigation agricole sur un fleuve. Notre singularité repose sur cette gestion holistique, qui nous permet de concilier les différents usages de la ressource en eau, sans les opposer. Nos fondateurs ont aussi eu la clairvoyance d'imaginer un modèle de concession profondément redistributif, dont la pertinence n'a jamais été démentie. Aujourd'hui encore, les recettes générées par l'hydroélectricité financent le développement du transport fluvial et l'irrigation en vallée du Rhône. Ce cycle vertueux a été réaffirmé par la loi du 28 février 2022, qui prolonge la concession du Rhône jusqu'en 2041.

**On entend beaucoup parler du besoin de renforcer notre souveraineté énergétique. L'hydroélectricité a-t-elle un rôle à jouer ?**

L'hydroélectricité est une énergie d'avenir, et le Rhône un moteur de notre souveraineté énergétique. Les conflits en Ukraine et au Moyen-Orient ont mis en évidence la dépendance de l'économie européenne aux hydrocarbures importés. Cette prise de conscience doit servir d'électrochoc. Pour nous affranchir des fossiles, il faut électrifier rapidement les usages qui peuvent l'être, et la France ne déroge pas à cet impératif. L'hydroélectricité a un rôle à jouer au

même titre que le solaire, l'éolien et le nucléaire. Précisément parce que c'est une source d'énergie pilotable et flexible dont notre système a besoin pour équilibrer l'offre à la demande d'électricité. C'est pourquoi CNR continue d'investir dans la chaîne hydroélectrique du Rhône, mais aussi dans l'éolien et le photovoltaïque pour consolider l'équilibre de notre mix électrique, qui repose sur la complémentarité entre les renouvelables et le nucléaire.

**Justement, quel regard portez-vous sur la proposition de loi relative à la relance des investissements dans le secteur hydroélectrique ?**

Comme l'ensemble des opérateurs de la filière hydroélectrique, je me réjouis que ce texte soit examiné au Parlement. Il offre une perspective de dénouement au contentieux qui oppose la France à la Commission européenne sur le statut juridique des concessions, et je tiens à saluer l'excellent travail mené par les députés Marie-Noëlle Battistel et Philippe Bolo. Même si la concession d'aménagement de CNR n'est pas concernée par cette proposition de loi, eu égard à son statut singulier, c'est un signal clair en faveur de la relance de cette filière stratégique pour notre souveraineté énergétique.

**Quels sont les principaux projets et investissements hydroélectriques de CNR ?**

CNR investit dans de nouvelles capacités de production et de flexibilité hydraulique sur le Rhône. Notre feuille de route industrielle prévoit la construction de 6 nouvelles petites centrales hydroélectriques (PCH) et l'augmentation du productible de l'usine hydroélectrique de Montélimar. D'autres projets sont à l'étude. En accord avec l'Etat, nous prévoyons aussi de déployer des batteries de stockage sur certains ouvrages hydroélectriques et nous étudions la faisabilité de mini-stations de transfert d'énergie par pompage (STEP) connectées au Rhône, ainsi que les leviers de gains de puissance au barrage de Génissiat. Nous continuons donc de miser sur la puissance du fleuve, tout en ayant l'ambition de doubler nos capacités actuelles en éolien et en solaire avec nos filiales Solarhona et Vensolair. A court terme, ces énergies renouvelables sont les seules qui permettront d'accompagner l'électrification des usages et de nous affranchir des combustibles fossiles.

**Comment envisagez-vous l'avenir du Rhône, avec les tensions croissantes qui pèsent sur la ressource en eau ?**

Nous avons érigé cette question au rang de priorité stratégique pour notre entreprise. Le partage de l'eau est un défi majeur qui s'impose à CNR au même titre que les collectivités, les industriels et les agriculteurs qui vivent de ce bien commun. Nous sommes convaincus que notre connaissance du Rhône peut contribuer à concilier les usages actuels et futurs. Même si les études montrent que le fleuve restera abondant à moyen terme, nous devons anticiper les fortes variations saisonnières de débits sous l'effet du changement climatique. L'un des leviers, c'est de mieux connaître les prélèvements. C'est la raison pour laquelle nous travaillons à la création d'un centre de supervision de la ressource en eau du Rhône, qui faciliterait la prise de décision des pouvoirs publics et des parties prenantes locales pour répartir équitablement cette ressource.



Ouvrir la voie, tracer l'avenir

# UNE NOUVELLE ÈRE POUR L'HYDROÉLECTRICITÉ

Marie-Noëlle BATTISTEL

- Députée Socialistes et App. de l'Isère
- Vice-présidente de la commission des Affaires économiques
- Rapporteuse d'une proposition de loi "visant à relancer les investissements dans le secteur de l'hydroélectricité"



**L'**hydroélectricité est une filière d'excellence éminemment stratégique pour la souveraineté de notre pays. De la Houille Blanche, qui a impulsé hier l'essor industriel dans nos vallées, aux énergies renouvelables qui permettront demain la transition énergétique, l'hydroélectricité, patrimoine national, est indiscutablement une force d'avenir. Figure du patrimoine de nos vallées, nos barrages incarnent tout autant l'histoire que l'avenir. Géants de pierre, de ciments ou de terre, ils

gouvernement accepte sans mise en œuvre et en 2015 une mise en demeure est engagée par la CE dénonçant le maintien de la position dominante de EDF. Farouchement opposée à cette injonction, j'ai conduit plusieurs missions d'informations et de multiples démarches pour trouver des solutions alternatives. A ce jour, si aucune mise en concurrence n'a été effectuée, la situation de menace des contentieux empêche tout investissement et bloque le développement de l'hydroélectricité dont on a fort besoin.

La dernière mission que j'ai conduite avec mon collègue Philippe Bolo visait à trouver un accord avec la Commission européenne partant du principe qu'il y a en France aujourd'hui un large consensus politique contre l'ouverture au marché des installations hydroélectriques. Après plusieurs mois de discussions entre la

**« Nous avons fait le choix d'un modèle qui place la sécurité, la souveraineté, l'éthique et la transition énergétique au-dessus de la marchandisation »**



ont bouleversé nos habitudes et enclenché, au fil de l'eau et des années, la révolution industrielle qui donnera rayonnement et identité à nos territoires.

En 2025, nous avons célébré les 100 ans de l'exposition internationale de la houille blanche. Nos barrages, dont l'exploitation est confiée par l'État à des opérateurs historiques principalement EDF, CNR et la SHEM, restent plus que jamais les marqueurs d'une modernité qui a traversé le siècle. L'hydroélectricité, deuxième source de production électrique derrière le nucléaire et première source d'énergie renouvelable, produit en moyenne 13 % de l'électricité. Sa flexible et sa capacité de stockage sont éminemment précieuses pour l'équilibre du réseau électrique. En outre, les barrages jouent un rôle d'écrêteurs de crues et de gestion du multi-usage de l'eau.

Mais depuis plus de 15 ans, les investissements sont bloqués par une première procédure d'infraction engagée par la Commission européenne en 2006 demandant à la France la mise en concurrence des barrages à la fin du contrat de concession. En 2010, le

commission européenne, le gouvernement et notre mission, nous avons trouvé un compromis euro-compatible que nous avons transcrit dans une proposition de loi transpartisane qui a été adoptée à l'Assemblée nationale le 5 février et au Sénat le 13 avril 2026. Une commission mixte paritaire est prévue au mois de mai pour une adoption définitive.

Ce texte prévoit un nouveau régime d'exploitation avec la création d'un droit réel auquel est adossée une autorisation d'exploiter et la mise aux enchères sur le marché d'une partie de la production permettant de répondre aux deux injonctions de la commission européenne. Nous

avons en parallèle fait adopter à l'Assemblée nationale une proposition de résolution européenne visant à exclure l'hydroélectricité de la directive concession 2014 et porté une contribution à la consultation d'opportunité ouverte par la Commission européenne en vue d'une éventuelle modification de cette directive.

Au regard des enjeux multiples et stratégiques de l'hydroélectricité qui dépassent le cadre de la production d'énergie, nous avons fait le choix d'un modèle qui place la sécurité, la souveraineté, l'éthique et la transition énergétique au-dessus de la marchandisation. Bien vital de nos sociétés et bien commun de l'humanité, l'énergie liée à l'eau ne peut s'envisager sous le seul angle de la concurrence « libre et non faussée ». Dans un contexte de transition énergétique, de situation géopolitique instable, d'atteinte des objectifs de la Programmation pluriannuelle de l'énergie récemment publiée, sortir de cette situation de blocage était plus que jamais nécessaire. Préserver et renforcer notre fleuron hydroélectrique, c'est faire le choix d'affirmer que la souveraineté énergétique de la France ne se décrète pas mais se construit avec responsabilité et engagement. ●



# BARRAGES HYDROÉLECTRIQUES : LA PERTE DE CONTRÔLE PUBLIC DOIT ÊTRE REFUSÉE

**Matthias TAVEL**

- Député LFI-NFP de la Loire-Atlantique
- Auteur d'une proposition de loi visant à garantir le caractère public et national de la propriété et de l'exploitation publique des barrages hydroélectriques



L'intérêt général du pays ne se marchande pas ! Depuis plus de dix ans, la Commission européenne exige la mise en concurrence de l'exploitation de nos 400 principaux barrages hydroélectriques aujourd'hui confiée principalement à EDF. Cette privatisation forcée est inacceptable, et le contentieux avec Bruxelles prive le secteur des investissements nécessaires. L'hydroélectricité est la première énergie renouvelable de France. Elle est indispensable à l'équilibrage du réseau électrique. Et nos barrages remplissent un rôle plus large de gestion durable des usages de l'eau : étiages des fleuves et prévention des crues, eau potable, irrigation, refroidissement des centrales nucléaires, etc. Ils sont un bien public qui doit répondre exclusivement à un impératif d'intérêt général.

Une ouverture à la concurrence porterait atteinte à une telle gestion, et risquerait d'ouvrir l'exploitation à des capitaux étrangers, notamment extra-européens. Aujourd'hui la France vend son électricité à l'Europe. Notre électricité nous met en position de force face à Bruxelles : la directive exigeant la mise en concurrence doit être abrogée ou les barrages Français en être exemptés. Nous nous félicitons que l'Assemblée nationale ait adopté à l'unanimité une résolution européenne en ce sens et exigeant du gouvernement qu'il fasse, enfin, de cette question une priorité.

En février, pourtant, la proposition de loi Battistel-Bolo, largement écrite par le gouvernement, a été adoptée. C'est une capitulation : elle donne raison à la Commission européenne. Plutôt que garantir la maîtrise publique des barrages, elle acte un passage à un régime d'autorisation et préfère la privatisation des droits de l'État aux profits des exploitants pour 70 ans, par un nouveau régime "inédit" d'autorisation à la place des concessions actuelles. C'est une perte de contrôle public sans certitude juridique devant la Cour de justice européenne.

Plutôt que répondre à un impératif d'intérêt général, elle prévoit l'interdiction pour l'État de commander des travaux et des investissements ! Elle abandonne l'hydroélectricité, sa sécurité et son développement au bon vouloir des

exploitants au gré de la rentabilité, au moment où EDF est étranglé par les coûts du nucléaire. Comment être sûrs que les investissements auront lieu, alors que ce texte prive l'État de tout pouvoir en la matière ? Et pour satisfaire Bruxelles, il oblige EDF à vendre 30 % de sa production hydroélectrique en produits financiers spéculatifs, et donc à partager avec les concurrents le fruit de l'investissement des Français.

Nous proposons un autre chemin si la révision de la directive européenne n'aboutit pas : défendre le passage des barrages en régie sous statut d'établissement public. C'est le seul régime juridiquement robuste qui permette d'empêcher la mise en concurrence. Le seul qui permette de conserver la maîtrise publique des barrages. Les arguments avancés par ceux qui s'y opposent ne résistent pas à l'analyse. Non, cela ne consisterait pas en un retour du « projet Hercule » : son danger était au contraire la privatisation

**« La régie sous statut d'établissement public est le seul régime qui permette de conserver la maîtrise publique des barrages »**

des activités rentables d'EDF. Non, le risque de désoptimisation du réseau n'est pas rédhibitoire : il peut être couvert par les coopérations inter-opérateurs, comme c'est déjà le cas entre EDF et la CNR sur le Rhône. Non, ce ne serait pas un risque de hausse des prix : au contraire, une régie publique permettra une baisse des prix, car les investissements seront financés avec un coût du capital plus faible sans dividendes à verser aux actionnaires.

L'eau et l'électricité sont des biens communs. Créer une régie pour l'exploitation des barrages serait un premier pas vers la démarchandisation de l'électricité, vers le retour d'un service public national hors du marché et de la concurrence. L'eau est l'élément central du 21<sup>e</sup> siècle ; ses usages doivent être préservés à tout prix des intérêts privés. Les barrages ne doivent pas faire exception. ●



S  
E  
N  
T  
R  
E  
B  
U  
SCOOPÉRATIVES :  
UN MODÈLE D'AVENIR  
FACE AUX DÉLOCALISATIONS  
ET AUX FAILLITES

**E**n novembre 2025, la levée de fonds citoyenne lancée par la coopérative Duralex a eu un succès fulgurant : en moins de quarante-huit heures, plus de 21 000 personnes ont promis d'investir dans l'entreprise du Loiret, pour un total de 19,8 millions d'euros. Signe de l'attachement des Français pour le fameux verre, roi des cantines, mais aussi peut-être celui de leur soutien pour le modèle de la coopérative. Les sociétés coopératives et participatives (Scop) sont des entreprises où les salariés sont aussi les actionnaires et au sein desquelles les décisions sont prises de manière collégiale. Comme Duralex, reprise par ses salariés à l'été 2024, la France en compte 2 700, ce qui représente 62 000 emplois.

Reprendre en coopérative est de plus en plus souvent avancé comme solution lors de la faillite d'une entreprise. En effet, les Scop sont caractérisées par « un taux de survie à cinq ans de 79 %, significativement supérieur à celui des entreprises classiques (61 %), et une résilience accrue, y compris lors de reprises d'entreprises en difficulté » révèle un rapport d'information publié le 9 juillet 2025 par le député Liot, Michel Castellani (Haute-Corse). Pourtant, la plupart des Scop naissent pour d'autres raisons : « elles proviennent à 50 % de créations ex nihilo, à 40 % de transformations d'associations ou de transformations d'entreprises saines et à 10 % de "reprises à la barre" d'entreprises » détaille ce même rapport. La Scop apparaît donc comme un moyen de répondre à deux difficultés, la désindustrialisation et le départ en retraite massif des chefs d'entreprises « baby-boomers ».

Si pour les pouvoirs publics, l'expérience prometteuse de Duralex et d'autres souligne l'importance de faciliter les reprises en Scop, deux freins structurels demeurent. Le premier, c'est le manque de financements par les pouvoirs publics, notamment parce que les banques publiques ne disposent pas des outils adaptés. Le second, c'est le besoin de formation des salariés à ce type de gouvernance, pour le moment assez mal connu. La coopérative, transparente, redistributive, ancrée dans les territoires, est-elle un idéal d'avenir face aux grands groupes, aux délocalisations et aux scandales industriels ? Si oui, comment développer et soutenir dans le temps ce modèle ? Dans les pages suivantes, parlementaires, élus locaux et acteurs de l'économie sociale et solidaire spécialistes du sujet tentent de répondre à ces questions.

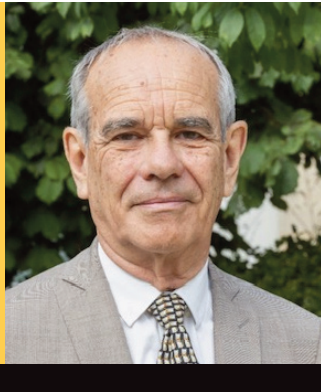
*Adèle Hospital*



# COOPÉRATIVES : RÉINVENTER L'ENTREPRISE POUR SAUVER L'INDUSTRIE FRANÇAISE

Jean-Jacques MICHAU

- Sénateur socialiste, écologiste et républicain de l'Ariège
- Président du groupe d'études Économie sociale et solidaire



**U**n modèle qui suscite un nouvel espoir

Face à la multiplication des délocalisations, des faillites et des plans sociaux, la France est confrontée à une remise en cause profonde de son modèle industriel. Dans ce contexte, les sociétés coopératives et participatives (Scop) apparaissent comme une réponse crédible, à la fois économique, sociale et territoriale. Leur capacité de résilience et leur ancrage local en font un levier d'avenir qu'il convient de soutenir davantage. En plus des Scop, diverses formes coopératives structurent durablement notre économie, notamment dans les secteurs agricoles, bancaires ou assurantiels. Elles partagent des principes communs : gouvernance démocratique fondée sur les sociétaires, lucrativité encadrée avec limitation ou absence des dividendes, et réinvestissement prioritaire des bénéfices au service du projet collectif. Ce modèle favorise la stabilité et l'ancrage territorial. L'exemple récent de Duralex est révélateur. Reprise par ses salariés, l'entreprise a suscité un élan citoyen remarquable, mobilisant des milliers d'investisseurs en quelques jours, signe d'une confiance renouvelée dans un modèle où les salariés deviennent acteurs de leur outil de travail.

## Des entreprises plus résilientes et durables

Les sociétés coopératives et participatives reposent sur un principe simple : les salariés détiennent la majorité du capital et participent aux décisions selon une gouvernance démocratique. Ce modèle favorise une gestion de long terme. Leur taux de survie à cinq ans atteint près de 79 %, contre 61 % pour les entreprises classiques. Au-delà de leur solidité, les coopératives répondent à deux défis majeurs : la désindustrialisation et la transmission des entreprises. Alors que de nombreux dirigeants partent à la retraite sans repreneur, la transformation en coopérative offre une solution concrète pour maintenir l'activité et préserver les emplois. Par nature ancrées dans leur territoire, elles constituent également un rempart contre les délocalisations. Dans des territoires ruraux et industriels comme l'Ariège, ce modèle revêt une importance particulière. Il constitue un levier de maintien de l'activité économique et de dynamisation des bassins d'emploi. L'Ariège illustre ce dynamisme avec une diversité d'initiatives : la coopérative agricole de la Plaine de l'Ariège, qui regroupe des producteurs locaux et valorise les filières céréalières, ou encore des Scop comme Digitanie dans le numérique à Saverdun, et Pap's and Co à Pamiers, reprise par ses salariés dans la restauration. D'autres structures, comme la brasserie coopérative Co-Hop ou encore de jeunes

entreprises dans l'apiculture, le bâtiment ou les services, témoignent d'un écosystème coopératif en plein essor, capable de créer et de préserver des emplois non délocalisables.

## Une réponse aux fragilités de notre tissu industriel

Dans un pays où la part de l'industrie dans le PIB est tombée sous les 10 %, il est urgent de repenser les outils de sauvegarde de notre tissu productif. Les reprises d'entreprises par les salariés restent encore marginales, alors même qu'elles constituent une réponse efficace pour préserver les savoir-faire. Plusieurs freins persistent. D'abord, un coût du travail parfois plus élevé que dans les entreprises classiques, notamment du fait de la taxe sur les salaires. Le gouvernement Lecornu s'est engagé à mettre en place un groupe de travail sur ce sujet lors des discussions sur le projet de loi de finances pour 2026. Je serais attentif à la concrétisation de cet engagement. De plus, l'accès au financement demeure un obstacle majeur pour les salariés repreneurs. J'avais proposé des

## « L'accès au financement demeure un obstacle majeur pour les salariés repreneurs »

amendements lors des dernières discussions budgétaires visant à faciliter les prêts nécessaires à l'acquisition des entreprises. Je regrette que ces amendements n'aient pas été adoptés.

## Un enjeu de souveraineté et de justice sociale

Le modèle coopératif constitue également un enjeu de souveraineté économique. En favorisant le maintien des activités sur le territoire, il limite les prises de contrôle extérieures et protège des filières stratégiques. Il participe à une économie plus résiliente, fondée sur le long terme. Pour les salariés comme pour les territoires, il renforce l'implication, permet une meilleure répartition de la valeur et évite les effets dévastateurs des fermetures industrielles.

## Donner aux coopératives les moyens de réussir

Il est urgent que les acteurs politiques, les acteurs économiques et la société dans son ensemble accompagnent enfin ce mouvement : soutien financier, outils adaptés, meilleure reconnaissance... Les coopératives ne constituent pas une solution miracle, mais offrent une voie d'avenir crédible, conciliant performance économique et justice sociale. ●



# LES COOPÉRATIVES : UN MODÈLE JUSTE, RÉSILIENT ET ANCRÉ DANS LES TERRITOIRES

**Antoinette GUHL**

- Sénatrice Écologiste-Solidarité et territoires de Paris
- Vice-présidente de la commission des Affaires économiques
- Vice-présidente du groupe d'études sur l'ESS
- Membre de la délégation sénatoriale aux entreprises



les faillites en cascade, elles offrent une réponse concrète, efficace et déjà éprouvée. Reprendre une entreprise sous forme de société coopérative, c'est permettre aux salariés de devenir collectivement acteurs de leur avenir, de préserver les emplois et d'inscrire l'activité dans le temps long.

Contrairement aux logiques financières court-termistes, les coopératives reposent sur une gouvernance démocratique et un ancrage territorial fort. Elles ne peuvent être délocalisées au gré des opportunités boursières, car leur raison d'être est précisément de répondre aux besoins de leur territoire. Cette stabilité est une force dans une économie de plus en plus instable. Les reprises d'entreprises en coopérative ne sont pas marginales : elles sauvent chaque année des emplois, maintiennent des activités industrielles et artisanales, et redonnent du sens au travail.

**D**'ici dix ans, près de 500 000 chefs d'entreprise pourraient partir à la retraite en France, souvent sans repreneur identifié. Ce basculement générationnel concerne jusqu'à trois millions de salariés et fait peser un risque majeur sur l'avenir de milliers de PME dans nos territoires. Faute d'anticipation, beaucoup de ces entreprises pourraient disparaître, emportant avec elles des emplois, des savoir-faire et des liens économiques locaux pourtant essentiels.

Cette réalité n'est pas une fatalité. Elle constitue au contraire une opportunité politique majeure pour repenser la transmission des entreprises et la mettre au service de l'intérêt général et des salarié-es. Depuis plusieurs années, je défends au Sénat la voix des coopératives. Dans un contexte marqué par les délocalisations et

**« Je défends chaque année au Sénat la mise en place d'un véritable fonds de reprise dédié aux salariés, afin de faciliter la transformation d'entreprises en SCOP ou en SCIC »**

C'est pourquoi je défends chaque année au Sénat la mise en place d'un véritable fonds de reprise dédié aux salariés, afin de faciliter la transformation d'entreprises en SCOP ou en SCIC. Trop souvent encore, ces projets échouent faute de financements adaptés. Au fond, il ne s'agit pas seulement d'économie, mais de démocratie. Qui décide

de l'avenir de nos entreprises ? Qui bénéficie de la richesse produite ? En donnant toute leur place aux coopératives, nous faisons le choix d'un modèle plus juste, plus résilient et plus ancré dans les territoires. ●

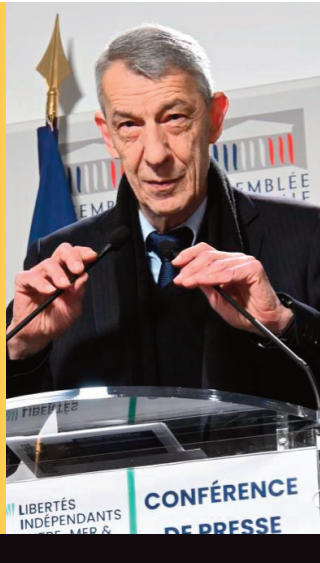




# LES PROCHAINES ANNÉES DOIVENT ÊTRE CELLES DU RENFORCEMENT DU MODÈLE COOPÉRATIF !

**Michel CASTELLANI**

- Député Liot de Haute-Corse
- Auteur d'un rapport d'information sur les Scop
- Membre de la commission des Finances, de l'Économie générale et du Contrôle budgétaire
- Rapporteur spécial du budget Économie : Statistiques et études économiques, stratégies économiques, accords monétaires internationaux à l'Assemblée nationale
- Membre de la délégation aux Collectivités territoriales et à la Décentralisation



Loin de s'arrêter à des considérations de court-terme, les acteurs des coopératives, directement concernés par les résultats, cherchent au contraire à s'assurer de la pérennité de l'entreprise dans le temps. Face à la désindustrialisation, les coopératives constituent ainsi un levier précieux pour assurer le maintien des activités, des emplois et des savoir-faire dans les territoires. Elles répondent également à un enjeu majeur de transmission. Le vieillissement des dirigeants issus de la génération du baby-boom fait en effet émerger des besoins croissants, que ni les transmissions familiales ni les repreneurs externes ne parviennent à satisfaire. En juin 2025, la Direction générale des entreprises (DGE) estimait ainsi à près de 500 000 le nombre d'entreprises à reprendre au cours de la prochaine décennie.

S'il reste perfectible - il est par exemple indispensable de renforcer l'accès aux fonds propres des "associés-salariés" via la création d'un fonds de développement coopératif - le modèle des coopératives commence déjà à démontrer son efficacité dans notre pays. En effet, celles-ci figurent parmi les entreprises les plus solides de notre tissu économique : leur taux de pérennité à cinq ans atteint en moyenne 79 %, contre 61 % pour les entreprises classiques. Il atteint même 90 % pour la transmission d'entreprises saines. Par ailleurs, le chiffre d'affaires des SCOP et SCIC a cru de 70 % entre 2014 et 2023, tandis que leurs effectifs ont augmenté de 46 % sur la même période.

**7** janvier 1959. Alors que le général de Gaulle n'est revenu au pouvoir que depuis quelques mois, il prend une décision majeure. Par ordonnance, l'homme de l'Appel du 18 juin instaure un dispositif d'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise. Ouvriers, techniciens, employés : ceux qui sont en première ligne, et donc directement liés aux performances de l'entreprise, peuvent désormais en être récompensés. Facultatif, l'intéressement sera complété en 1967 par un dispositif obligatoire pour les grandes entreprises : la participation.

Soixante ans plus tard, si l'intéressement et la participation restent largement plébiscités, ils ne répondent plus à toutes les aspirations. De nombreux salariés ne souhaitent plus seulement percevoir une part des résultats : ils veulent participer aux décisions stratégiques de leur entreprise. Dans une économie fragilisée par la désindustrialisation et confrontée au vieillissement des dirigeants de TPE et PME, premiers pourvoyeurs d'emplois, il devient essentiel de développer des outils répondant à ces attentes, sans nuire à notre compétitivité.

Dans ce contexte, les coopératives apparaissent comme une réponse particulièrement pertinente. Loin d'être un modèle dépassé, elles constituent au contraire une solution d'avenir. Il ne s'agit ni de remettre en cause le rôle des actionnaires ou des dirigeants, ni de ressusciter une quelconque économie administrée, mais de concilier démocratie dans l'entreprise et efficacité économique. Les coopératives, dans lesquelles le pouvoir peut être soit détenu par les salariés dans le cas des Sociétés coopératives et participatives (SCOP), soit partagé entre les salariés, des clients, des associations, des collectivités territoriales et même d'autres entreprises dans le cas des Sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), permettent en effet de confier le pouvoir dans l'entreprise à d'autres personnes que les seuls actionnaires ou dirigeants.

**« Face à la désindustrialisation, les coopératives constituent ainsi un levier précieux pour assurer le maintien des activités, des emplois et des savoir-faire dans les territoires »**

Renforcement de la démocratie sociale, partage du pouvoir dans l'entreprise, maintien des activités, des emplois et des savoir-faire dans les territoires : sans nuire à notre compétitivité (bien au contraire !), les coopératives apparaissent comme particulièrement adaptées à une économie en pleine mutation. Ainsi, là où les années 1960 ont marqué

l'avènement de l'intéressement et de la participation, les prochaines années doivent être celles du renforcement du modèle coopératif ! ●



# Mobilité, solutions, territoires...

Tout se connecte **ici**

EuMo Expo et les RNTF deviennent Mobco !

**Du 9 au 11 juin 2026 à Paris**, Mobco réunit tous les acteurs qui transforment la mobilité durable et partagée. Plus de 10 000 professionnels, 250 exposants et 150 experts y tracent ensemble les lignes qui nous relient. [mobco-expo.com](https://mobco-expo.com)

**mobco**

LE RENDEZ-VOUS GART-UTPF  
09-11 JUIN 2026  
PARIS

Un événement :



Organisé par le :



Partenaire :





# LES COOPÉRATIVES : UN MODÈLE D'AVENIR FACE AUX DÉLOCALISATIONS

**Laurence RUFFIN**

- Maire de Grenoble
- Ancienne vice-présidente de la CGScop
- Ancienne présidente de la Scop Alma



**R**elocalisation, réindustrialisation, souveraineté industrielle... Les responsables politiques ne manquent pas de formules. Mais, crise après crise, nos entreprises continuent de disparaître ou de passer sous le contrôle d'acteurs qui ne préservent ni les emplois ni les savoir-faire. L'affaire Vencorex en est une illustration récente et brutale. En avril 2025, le tribunal de commerce de Lyon a confié ce site chimique stratégique à une filiale du groupe Wanhua. Résultat : cinquante emplois conservés, quatre cents supprimés, et un risque d'effet domino sur tout un bassin industriel. Le projet de reprise en Scic porté par les salarié-es, qui aurait permis de sauver près de 270 emplois tout en garantissant l'ancrage du savoir-faire en France, a été écarté. Un choix difficilement compatible avec les ambitions affichées de souveraineté industrielle.

Ce renoncement n'est pas une fatalité. Il révèle surtout un angle mort de nos politiques économiques : le modèle coopératif. Les entreprises coopératives, Scop et Scic, affichent pourtant un taux de pérennité à cinq ans de 79 %, supérieur à la moyenne nationale. Leur force tient à leur gouvernance : les salarié-es sont associé-es majoritaires, participent aux décisions stratégiques et se partagent les résultats. L'entreprise appartient à celles et ceux qui y travaillent. Elle ne peut être ni revendue à un fonds d'investissement ni délocalisée au gré d'intérêts financiers. J'ai moi-même présidé une société coopérative d'édition de logiciels de 2009 à 2025, la Scop Alma, où toutes et tous les salariés sont associés : on l'appelait notre « petite République ».

De plus en plus d'entreprises en difficulté ou sans repreneur pourraient trouver dans ce modèle une issue solide. L'exemple de SET le montre. En 2012, cette entreprise de haute technologie basée en Haute-Savoie a été menacée de rachat : ses 37 salarié-es ont choisi de reprendre eux-mêmes leur outil de travail. Tous les emplois ont été maintenus, les salaires les plus bas revalorisés, et l'entreprise a continué à se développer. Pourtant, le chemin reste difficile. Le financement des reprises coopératives demeure insuffisant, et le soutien public n'est pas à la hauteur des enjeux. Il existe une incohérence persistante : les projets qui garantissent l'ancrage territorial et l'emploi sont moins accompagnés

que des reprises classiques, souvent plus fragiles à long terme.

Au-delà des résultats économiques, le modèle coopératif transforme aussi le travail. Il renforce l'engagement, réduit le turnover et redonne du sens à l'activité professionnelle. En associant les salariés aux décisions, il fait vivre une forme concrète de démocratie au quotidien. Dans un contexte de défiance croissante, cette dimension est loin d'être secondaire. Face aux délocalisations, aux faillites et à la financiarisation de notre économie, les coopératives offrent une réponse concrète, éprouvée et immédiatement mobilisable.

Il est temps d'en tirer toutes les conséquences. Cela suppose d'abord de renforcer le soutien financier public, notamment via la Banque publique d'investissement. Ensuite, les tribunaux de

**« Il existe une incohérence persistante : les projets qui garantissent l'ancrage territorial et l'emploi sont moins accompagnés que des reprises classiques, souvent plus fragiles à long terme »**

commerce doivent accorder une véritable place aux projets coopératifs lors des procédures de reprise, au-delà d'une logique strictement financière de court terme. Enfin, il faut mieux anticiper les transmissions d'entreprises, alors que des milliers de PME et d'ETI vont changer de main dans les prochaines années. Chaque entreprise viable transmise à ses salariés plutôt que vendue ou démantelée, c'est de l'emploi préservé, de la valeur maintenue sur le territoire et une autre manière de faire de l'économie qui s'affirme. Vencorex pourrait être une réussite industrielle et sociale. SET en est une. À l'État désormais de faire du modèle coopératif un véritable pilier de sa politique industrielle. ●



# L'ENTREPRISE DE DEMAIN EXISTE DEPUIS HIER

**Philippe GROVALET**

- Sénateur RDSE de la Loire-Atlantique
- Vice-président de la commission des Affaires économiques



**L**e très beau titre de l'ouvrage collectif sur l'Histoire des SCOP et des SCIC, dirigé par Maxime Quijoux et Timothée Duverger, résume quel peut être le rôle de ces formes d'entrepreneuriat dans notre société en pleine mutation. Héritage du mouvement ouvrier du XIXème siècle, elles vont rapidement intéresser d'autres sphères politiques, jusqu'au Général de Gaulle qui prônait une participation directe des salariés « aux résultats, au capital, et aux responsabilités ».

Aujourd'hui, leur succès n'est plus à démontrer. Quand nos entreprises nationales souffrent structurellement d'une période économique morose, les coopératives affichent des résultats insolents : une augmentation de 4 % de leurs créations d'emplois, une croissance de 6 % de leurs chiffres d'affaires cumulés, etc. Ces manifestations de robustesse ne sont pas dues au hasard, mais les conséquences du respect d'une règle de bon sens : limiter la rémunération du capital afin, notamment, de constituer un fonds de réserve impartageable, fondamental pour assurer la pérennité de nos sociétés. D'une part il assure aux coopératives la capacité d'investir pour s'adapter continuellement aux changements de leur environnement, d'autre part il leur garantit une trésorerie en cas de difficultés économiques.

Ainsi, Idea, entreprise spécialisée dans la logistique, coopérative centenaire créée à Saint-Nazaire, a pu surmonter la crise financière mondiale de 2008 qui a tant affecté son secteur grâce à ses réserves constituées années après années. Elle emploie aujourd'hui 2400 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 250 millions d'euros. Cette bonne santé économique est également due à sa capacité de se renouveler régulièrement, en réalisant des investissements à hauteur de 100 millions d'euros tous les cinq ans, lui permettant d'intégrer les innovations les plus récentes et les plus vertueuses aux solutions proposées à ses clients.

Leur mode de gouvernance s'appuie également sur un réel soin apporté à la formation et l'information des employés afin qu'ils puissent contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Cet état d'esprit permet non seulement d'accompagner tous les salariés dans les nécessaires adaptations aux changements de leurs métiers, mais aussi de conserver leurs compétences

et de les mettre au service des transformations successives de leur société coopérative. Lorsqu'il s'agit d'améliorer l'organisation de la production ou de faire émerger des innovations, l'expérience de terrain est tout autant nécessaire que les connaissances académiques. De plus, cela favorise l'émergence de nouvelles dirigeantes et de nouveaux dirigeants, attachés à leur entreprise, où ils ont effectué une grande partie de leur carrière. Ces derniers auront sans nul doute le souci de transmettre ce collectif de production aux générations futures. Ce qui inscrit là encore cet entrepreneuriat collectif dans un but de durabilité sur un territoire donné.

Prévoyance, adaptation, formation et transmission, ces préceptes ne sont pas propres aux SCOP et aux SCIC, mais des conditions fondamentales à un modèle économique à la fois stable et ouvert au changement. Les coopératives ont su les intégrer dans leurs statuts pour faire face aux transitions multiples de notre époque. Sans pour autant tomber dans le travers du modèle unique, incapable de répondre à tous les enjeux d'un système économique aussi diversifié, il est indéniable que leur gouvernance mérite d'être

**« Il est nécessaire que les acteurs publics étatiques et privés accordent aux SCOP et aux SCIC enfin le même intérêt qu'aux autres partenaires économiques »**

connue, reconnue et partagée. Que ce soient dans les secteurs de l'industrie et des services où les SCOP et les SCIC sont déjà implantées, mais aussi dans des domaines où leur présence se fait attendre. Mais pour ce faire, il est nécessaire que les acteurs publics étatiques et privés leur accordent enfin le même intérêt qu'aux autres partenaires économiques. Pour faciliter la naissance de nos entreprises de demain, en s'appuyant sur ce modèle inventé hier, un acte II de la loi relative à l'économie sociale et solidaire devient indispensable. ●





# FAILLITES, DÉLOCALISATIONS... ET SI ON ENCOURAGEAIT LES SALARIÉS À REPRENDRE LA MAIN ?

Cyril ZORMAN

► Président de la  
Confédération générale  
des Scop et des Scic



L'hiver se prolonge pour les petites et moyennes entreprises. Au premier trimestre 2026, près de 19 000 défaillances ont été enregistrées en France, portant leur nombre à plus de 70 000 sur une année. Derrière ces chiffres, ce sont 75 000 emplois menacés, principalement dans les entreprises de moins de 100 salariés. Plans sociaux, fermetures de sites, disparition de savoir-faire : les symptômes sont connus, tout comme leurs conséquences pour les salariés et les territoires.

Le cœur de notre tissu économique, composé en majorité de PME et de TPE, subit de plein fouet cette crise. Dans le monde industriel, celle-ci n'est pas nouvelle, au point que l'on évoque désormais une nouvelle vague de désindustrialisation. L'horizon des procédures collectives se borne à la recherche d'un repreneur extérieur, parfois guidé par des logiques financières de court terme. Lorsqu'une entreprise délocalise, la puissance publique se contente d'observer passivement la disparition des emplois et de l'outil de travail. L'État aurait-il déjà baissé les bras ?

Une autre voie existe : la reprise d'entreprises par les salariés, notamment sous forme coopérative. Elle ne représente que 0,2 % des reprises aujourd'hui, alors qu'elle constitue une réponse possible aux faillites et un antidote aux délocalisations. Les salariés connaissent l'outil de production, les fournisseurs, les clients, les marchés. Ils ont souvent assisté, impuissants, aux décisions de leur direction, tout en ayant parfois alerté sur les difficultés à venir. Donner les clés aux salariés, c'est les confier à ceux qui ont le plus intérêt à ce que l'activité de l'entreprise dure.

Le modèle coopératif s'inscrit dans l'histoire du mouvement ouvrier, en quête de maîtrise de son outil de travail, au nom d'un principe : l'entreprise appartient à celles et ceux qui y travaillent. Dans leur ADN, les

coopératives ne peuvent être ni revendues, ni délocalisées. Leur activité est tournée vers le temps long, le réinvestissement des bénéfices et la solidité financière. Les sociétés coopératives atteignent ainsi un taux de pérennité de 79 % à 5 ans, contre 69 % pour les entreprises dites classiques. On en recense plus de 300 issues d'une reprise d'entreprise en difficulté, notamment dans les secteurs de l'industrie et de la construction.

Malgré ses atouts, le modèle coopératif demeure cantonné à l'image d'une solution de dernier recours. Un cercle vicieux s'installe alors dans les esprits : les Scop sont associées aux entreprises en difficulté, leurs échecs éventuels sont imputés à ce statut, qui devient, dans l'imaginaire collectif, injustement lié à des difficultés économiques. Ce modèle n'est pas une solution miracle, mais dans un contexte de procédure collective, il offre des gardes fous à prendre au sérieux. Il est également une solution à envisager pour faire face au départ à la retraite de plus de 300 000 dirigeants dans les années à venir. À cet égard, le taux de pérennité des transmissions d'entreprises saines aux salariés en Scop ou Scic est particulièrement élevé : 90 % à 5 ans !

Cependant, des freins culturels demeurent. Méfiance à l'égard de la gouvernance collective, réticence des financeurs, surface financière limitée des salariés, manque de visibilité auprès des dirigeants et des salariés... Ce qui est en jeu, c'est une réticence à envisager une autre conception de l'économie, dans laquelle on reconnaîtrait aux salariés une expertise de leur outil de travail et une capacité à diriger leur entreprise. Dans un contexte de crise du sens au travail et même de la citoyenneté, leur implication dans l'économie est pourtant essentielle. Développer ce modèle suppose une volonté politique assumée : renforcer les outils de financement dédiés, former les juges consulaires à la solution coopérative, sensibiliser les dirigeants et les salariés. Ainsi, on se donnerait une chance et des leviers pour répondre aux défis de notre temps : préserver l'emploi, notre souveraineté, nos savoir-faire. ●

**« Ce qui est en jeu, c'est une réticence à envisager une autre conception de l'économie, dans laquelle on reconnaîtrait aux salariés une expertise de leur outil de travail et une capacité à diriger leur entreprise »**



**AP**

**SALON DES AFFAIRES  
PUBLIQUES ET DE L'INFLUENCE**

PRO

**3 et 4 juin  
2026**

**Le rendez-vous  
des professionnels  
des affaires publiques**



# Représenter, convaincre, contrôler : les nouvelles règles du jeu des affaires publiques

À l'heure où la défiance citoyenne envers les institutions demeure un défi structurel, et à moins d'un an de l'élection présidentielle de 2027, les affaires publiques traversent une période de transformation profonde. Entre exigences croissantes de transparence, recomposition du paysage politique et montée en puissance des enjeux RSE, la profession se réinvente. Jean Maïa, président de la HATVP, Erwann Le Page, directeur général de DGA Group France, et Roxane Fournier, directrice générale de Mavence France, livrent leurs analyses sur les nouvelles règles du jeu qui redéfinissent les relations entre acteurs privés, décideurs publics et société civile.

## 2027 se prépare maintenant

### À un an de l'élection présidentielle française de 2027, comment les représentants d'intérêts adaptent leurs stratégies pour s'inscrire dans un contexte politique incertain ?

La période actuelle correspond à un déplacement du travail vers l'amont politique. L'activité institutionnelle continue (textes en cours, commissions d'enquête, derniers PLF et PLFSS du quinquennat), mais l'attention se porte déjà sur l'échéance de 2027.

Les acteurs se concentrent sur trois priorités : tout d'abord comprendre les scénarios politiques possibles et leurs implications concrètes. Ensuite identifier les bonnes personnes dans les équipes, au-delà des organigrammes formels. Et enfin, formuler des propositions simples, crédibles et directement mobilisables dans un programme.

Le travail devient plus structurant : il s'agit de préparer des positions en amont, plus de réagir aux textes.

Dans le même temps, les marges de manœuvre de l'État restent limitées dans un contexte budgétaire très contraint. La capacité à chiffrer précisément ses propositions, ou à démontrer leur valeur socio-économique, devient un facteur décisif.

Après une élection 2022 marquée par les crises, le débat pourrait être plus ouvert en 2027. Ceux qui auront préparé leurs sujets en amont auront un temps d'avance, par rapport à ceux qui y réagissent

### Dans une période pré-électorale, où les positions politiques se cristallisent, comment concilier la nécessité d'influencer le débat public avec le risque d'être perçu comme partisan ?

La ligne de conduite repose sur une règle simple : travailler avec tous les acteurs politiques, sans exclusivité.

Concrètement, les échanges et les propositions sont adressés à l'ensemble des camps, les rendez-vous ne sont pas concentrés sur un seul acteur ou une seule trajectoire politique, l'évaluation se fait sur le concret : reprise des propositions, cohérence des positions, faisabilité

Le principal risque est de s'enfermer dans une lecture politique trop étroite. Se rapprocher excessivement d'un camp fragilise la capacité d'action dans la durée. Le rôle du conseil est d'apporter de la distance, de diversifier les approches et de sécuriser les positions. Certains acteurs ont commencé ce travail avec une certaine habileté, sensibiliser sans nécessairement adhérer. C'est une bonne approche dans un contexte politique très mouvant.

« Se rapprocher excessivement d'un camp fragilise la capacité d'action dans la durée. »

### Quel rôle les représentants d'intérêts doivent-ils jouer dans la qualité du débat démocratique à l'approche d'une élection majeure comme la présidentielle ?

Les représentants d'intérêts jouent un rôle d'interface entre les équipes politiques et des réalités concrètes : économiques, scientifiques, territoriales.

Ils contribuent en apportant des données structurées et des éléments factuels, des retours d'expérience issus du terrain, des propositions opérationnelles, applicables.

Ce rôle suppose un certain niveau d'exigence dans la qualité des contributions. Il suppose aussi de rester à sa place : les représentants d'intérêts ne décident pas. Ils participent à la qualité du débat, sans s'y substituer. Notre rôle est de fournir de la matière le rôle des candidats et de leurs équipes est de la traiter, si elle est bonne et fiable.



**Erwann LE PAGE**  
Directeur général & Partner

DGA Group France



# L'influence doit s'exercer au grand jour

**Jean MAÏA**  
Président

Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique

**18 000**

responsables publics soumis  
aux obligations déclaratives

**3 500+**

représentants d'intérêts inscrits  
au répertoire

**89 %**

taux de conformité  
déclarative

## Quel rôle joue la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique dans le lien de confiance entre les citoyens et leur système politique ?

L'un des objectifs de la création en 2013 de la Haute Autorité, concomitante de celle du Parquet national financier, a été de contribuer à restaurer une forme de confiance entre nos concitoyens et les responsables publics. Douze ans plus tard, cet objectif n'a rien perdu de son acuité, à se référer au baromètre du Cevipof qui montre que beaucoup est à faire en ce domaine. Sans doute une partie de la défiance que fait apparaître ce baromètre procède-t-elle du fait que nos concitoyens ont encore peu conscience que l'immense majorité des élus et hauts fonctionnaires satisfont dans notre pays aux exigences de probité. Or, c'est ce que nous permettent de garantir les contrôles auxquels nous procédons

*« La transparence sur les activités de représentation d'intérêts ne peut pas être optionnelle. »*

pour détecter l'enrichissement illicite durant l'exercice des fonctions publiques et prévenir les conflits d'intérêts et ce, pour 18 000 responsables qui se soumettent désormais à des obligations déclaratives exigeantes.

## Les représentants d'intérêts respectent-ils bien leurs obligations de déclarations et ont-ils bien assimilé toutes les règles du registre ?

Les progrès accomplis sont considérables en dix ans. Rappelons-nous qu'aucune forme de transparence de la représentation d'intérêts n'existait alors. Au 1er juillet 2025, ce sont plus de 3 500 représentants d'intérêts qui étaient inscrits sur le répertoire. Le nombre d'inscrits ne cesse de croître. L'an dernier, nous avons compté 9 % d'inscrits supplémentaires. Le taux de conformité aux exigences légales des déclarations d'activités vient d'atteindre 89 %, contre 83 % l'année précédente. Pour autant, 330 représentants ne nous ont transmis aucune déclaration malgré plusieurs relances. C'est pour remédier à ces difficultés que la Haute Autorité ait la possibilité de sanctionner elle-même le défaut de déclaration, dont le constat n'appelle aucune appréciation,

plutôt que de s'en remettre à l'autorité judiciaire. La transparence sur les activités de représentation d'intérêts ne peut pas être optionnelle.

## Que nous disent ces chiffres sur les relations entre acteurs privés et décideurs politiques et publics, aujourd'hui ?

Par l'exercice de cette mission d'encadrement de la représentation d'intérêts mais aussi par le contrôle des mobilités entre secteur public et privé, l'intervention de la Haute Autorité contribue à structurer les relations entre acteurs privés et décideurs publics de façon à garantir l'intégrité de notre vie publique. En 2025, la Haute Autorité a rendu 641 avis sur des projets de mobilité public-privé, dont plus de 60 % concernaient des reconversions dans le secteur privé. Ce sont autant de projets que nous avons contribué à sécuriser.

## La HATVP a récemment mis en place le répertoire de l'influence étrangère. Quel bilan tirez-vous de ses premiers mois d'entrée en vigueur ?

Cette nouvelle mission vient renforcer notre contribution à la garantie de l'intégrité de la vie publique, sous un prisme nouveau. En application de la loi du 25 juillet 2024 visant à prévenir les ingérences étrangères, nous avons ouvert le 1er octobre un répertoire des acteurs de l'influence étrangère. Depuis janvier, ces acteurs doivent déclarer trimestriellement leurs activités. A ce stade de déploiement de la réforme, il nous faut prodiguer beaucoup d'efforts en termes d'information et d'accompagnement de ces acteurs, qui ne sont pas structurés comme le sont les représentants d'intérêts. Nous entrerons prochainement en phase de contrôle et possiblement de sanction à l'égard de ceux qui manqueront à leur obligation de s'inscrire. L'on mesure toute l'importance de chantier dans le contexte géopolitique contemporain : le législateur a certes admis que des puissances étrangères puissent concourir au débat public dans notre société, qui est démocratique et ouverte, mais à la condition désormais que ces actions d'influence soient déclarées et publiées sur notre site. Cette démarche s'inscrit dans une dimension plus large qui est celle de prévention des ingérences étrangères, qui sont des actions dissimulées et malveillantes encourageant une répression pénale.





# Savoir quoi dire et comment le dire

**Roxane FOURNIER**

Directrice générale

Mavence France

## Quelles sont, selon vous, les compétences clés qu'un professionnel des affaires publiques doit maîtriser aujourd'hui pour être perçu comme un interlocuteur crédible et légitime par les décideurs publics ?

Pour être crédible et légitime et ce peu importe le secteur ou le niveau d'influence, il faut à mon sens réunir trois fondamentaux. D'abord, une connaissance technique des sujets et un exposé appuyé sur des données fiables. Le professionnel des AP est reconnu et sollicité pour une expertise, peu importe la forme que celle-ci prend (analyse de texte, de marché, analyse politique, retour de terrains, signaux faibles à anticiper...)

Ensuite, une capacité de vulgarisation, pour rendre accessibles, si nécessaire, des enjeux parfois complexes.

Enfin, une compréhension fine des intérêts de son interlocuteur : on ne présente pas un sujet de la même manière selon la personne à laquelle on s'adresse, il faut comprendre ce qui va particulièrement l'intéresser dans l'exposé réalisé et lui apporter un éclairage qui lui soit utile.

En somme, il faut savoir quoi dire et comment le dire.

Au-delà de ces compétences, j'ajouterais la nécessité de créer une relation de confiance avec ses interlocuteurs, ce qui signifie d'être identifié et suivi dans la durée.

## Les passages public-privé et vice-versa sont souvent valorisés en affaires publiques. Où placez-vous la limite entre expertise utile et risque de brouillage des frontières, avec des questions légitimes sur le risque de conflits d'intérêts ?

La circulation entre secteurs public et privé constitue une réelle richesse : elle permet de mieux comprendre les logiques de chaque sphère et d'améliorer la qualité du dialogue. On observe d'ailleurs une appétence croissante pour ces profils hybrides de la part des recruteurs/employeurs. Le phénomène français du « revolving door » est devenue une pratique courante, renforcée par un contexte d'instabilité institutionnelle qui encourage évidemment certaines mobilités notamment côté public.

Cette porosité appelle toutefois une vigilance accrue sur le plan éthique, en raison des risques de conflits d'intérêts. C'est précisément le rôle de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique d'encadrer ces situations et c'est essentiel. Dans la pratique, et nous le percevons très clairement côté recruteur, une difficulté persiste dans l'appréhension des avis rendus par la HATVP. Nous avons d'ailleurs essayé, avec d'autres associations du secteur, d'analyser les avis publiés pour en dégager des lignes directrices et anticiper d'éventuelles réserves ou refus. L'exercice reste complexe et, in fine, relativement opaque pour une autorité dont la mission

est précisément de garantir la transparence.

Cette incertitude pèse sur les trajectoires : certains profils expérimentés et qui auraient beaucoup à apporter hésitent ainsi à franchir le pas, par crainte pour leur employabilité future. De même, l'absence de lisibilité pour les employeurs alimente une forme de réticence.

Il y a donc un équilibre à trouver pour permettre les mobilités et ainsi enrichir les fonctions de compétences diverses tout en limitant le risque de conflit d'intérêts cela n'est jamais simple.

## La société évolue et, avec elle, les enjeux de responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Comment les professionnels des affaires publiques intègrent-ils ces enjeux dans leurs stratégies et quelles sont les compétences clés à maîtriser ?

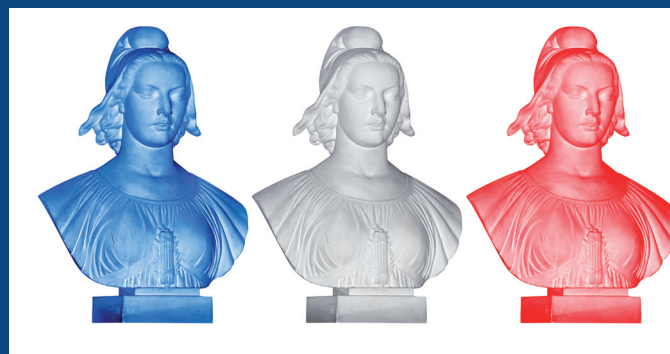
J'aimerais vous répondre que les enjeux de responsabilité sociale et environnementale ont pleinement intégré les fonctions stratégiques des entreprises. C'était d'ailleurs une dynamique très encourageante observée il y a encore quelques mois. La réalité est aujourd'hui plus nuancée : leur inscription dans un cadre juridique de plus en plus contraignant, notamment avec des dispositifs comme la CSRD ou la taxonomie verte, a eu pour effet, à ce stade, de déplacer ces sujets vers des logiques de conformité et de reporting.

Pour autant, cette phase ne doit pas être perçue comme un recul durable. Les évolutions en cours et la place croissante que ces enjeux devraient occuper à court et moyen terme ouvrent de nouvelles perspectives pour les professionnels des AP.

Si à ce jour, la première compétence clé reste la maîtrise d'une technicité réglementaire et de l'anticipation de la norme, il devient également nécessaire d'articuler la prise en compte de ces enjeux par leur organisation dans une narration crédible, rigoureuse et documentée : la vigilance est particulièrement forte face aux risques de greenwashing, qui peuvent coûter cher en termes de réputation. Il s'agit donc de démontrer concrètement les engagements de l'organisation, en s'appuyant sur des stratégies correctives ou proactives, ainsi que sur des indicateurs précis de suivi et de progrès.

Enfin, ce qui évolue également de manière significative, c'est la dimension interne du travail. Même sensibilisés à ces enjeux, les professionnels des affaires publiques doivent désormais co-construire leurs positions avec les directions RSE, juridiques et financières, et parfois avec des parties prenantes externes. Cette transversalité accrue élargit considérablement leur champ d'action et redéfinit les compétences attendues.

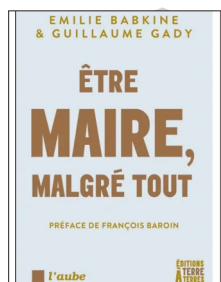
# MISMISSIONS NOVECTIONS ETFECTIONS



## Sommaire

- 41** Présidence de la République
- 42** Gouvernement
- 48** Parlement
- 52** Corps d'État, AAI, Énergie
- 54** Conseils départementaux, communes
- 55** Métropoles
- 57** Préfecture de police de Paris
- 58** Préfectures
- 63** Santé
- 64** Association professionnelle
- 65** Affaires publiques
- 66** Autres mouvements





**Emilie BABKINE, Guillaume GADY.**  
**« Être maire, malgré tout ».**  
**Éditions Terre à terres**

Gady posent un regard humain et lucide sur le mandat local et ses combats, afin de remettre la mairie au milieu du village et le maire au cœur de notre démocratie. ●

Plus de 2 000 maires ont choisi de démissionner depuis 2020 : beaucoup ont été rattrapés par les aléas du mandat. Pourtant, ce sont eux qui tiennent la République debout. À travers une vingtaine de portraits d'édiles - à Nice, dans les Ardennes, en passant par le Finistère, la Meuse ou encore Paris, Emilie Babkine et Guillaume

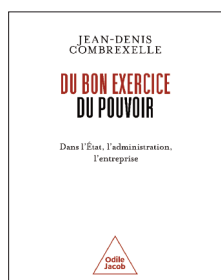


**Mai-Linh CAMUS**  
**« Dans l'ombre de la décision.**  
**Le renseignement d'affaires**  
**comme arme stratégique ».**  
**Éditions Eyrolles**

plus d'une vingtaine de cas réels. Véritable guide opérationnel et récit incarné, l'ouvrage expose l'envers du décor et explique comment convertir l'information en pouvoir stratégique : enquêter avant de signer, prévenir les fuites d'informations, déceler les signaux faibles, se défendre en contentieux ou encore transformer ses collaborateurs en véritables capteurs de renseignements. ●

Chaque jour, des dirigeants perdent des marchés, des talents ou leur réputation pour une seule raison : ils n'ont pas voulu savoir. Concurrence exacerbée, évolution rapide des marchés et menaces croissantes : la prise de décision lucide devient vitale pour prendre un avantage stratégique et protéger les intérêts de son entreprise. Alors, comment préserver ses actifs, sécuriser ses savoir-faire et garder la maîtrise de son destin économique ?

Mai-Linh Camus explore les principes de l'intelligence économique et dévoile les méthodes et outils du renseignement d'affaires à travers



**Jean-Denis COMBREXELLE.**  
**« Du bon exercice du pouvoir. Dans l'État,**  
**l'Administration, l'entreprise ».**  
**Odile Jacob**

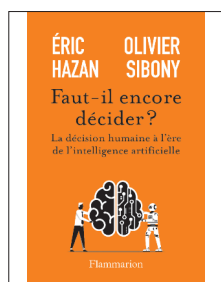
du pouvoir, c'est la « science » du management. Innombrables sont les ouvrages et enseignements qui lui sont consacrés.

Mais, au-delà de la technique, il y a la question de la qualité de la personne qui exerce le pouvoir, son charisme, sa résistance au stress, son aptitude à entraîner ses équipes, à faire en sorte que chacun donne le meilleur de lui-même, pour donner du sens et de la chair à la

stratégie et aux objectifs chiffrés...

Tel est le sujet de ce livre. Fruit de la longue expérience de l'auteur au sein de l'État, cet ouvrage très concret et pédagogique, nourri d'exemples savoureux, plein d'humour, devrait être le livre de chevet de toute personne détentrice d'une autorité ou qui se prépare à l'exercer. ●

Qu'est-ce qu'un bon dirigeant ? Quelqu'un qui, dans son domaine d'activité, obtient de bons résultats ? Quelles sont alors les qualités requises ? Le pouvoir est d'abord perçu comme un sujet de conquête dans une démocratie, une entreprise ou au sein de l'État. Le dirigeant, qu'il soit responsable politique, chef d'entreprise ou haut fonctionnaire, met en œuvre, par ses décisions revêtues du sceau de l'autorité, son programme, sa stratégie, son plan. Mais dans quelles conditions concrètes le dirigeant exerce-t-il son pouvoir ? Il existe des techniques d'exercice



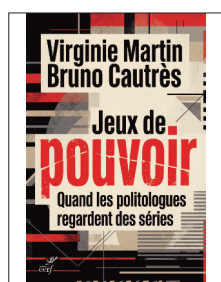
**Eric HAZAN, Olivier SIBONY.**  
**« Faut-il encore décider ? La décision**  
**humaine à l'ère de l'intelligence**  
**artificielle ».**  
**Éditions Flammarion**

en plus de choix importants à des machines ?

Ceci n'est pas un livre sur l'IA. C'est un livre sur la décision. Il analyse, sans optimisme béat ni technophobie réflexe, ce que nous pouvons déléguer aux machines - et ce que nous devons impérativement préserver comme prérogative humaine. Car il se joue là une question profondément politique : qui décide, au nom de qui, où cela, et selon quelles règles ? ●

Ce livre part d'un constat aussi simple que radical : nous sommes entrés dans un monde où la machine peut prendre de meilleures décisions que nous. C'est le cas dans des situations banales : un médecin qui pose un diagnostic, un recruteur qui sélectionne un candidat, un juge qui évalue un risque de récidive, un banquier qui accorde ou non un crédit...

Éric Hazan et Olivier Sibony explorent cette bascule à partir d'une question concrète : que se passe-t-il quand l'algorithme propose un choix et que l'expert humain n'est pas d'accord ? Qui doit avoir le dernier mot ? Et à quoi ressemblera une société qui, à tort ou à raison, confiera de plus



**Virginie MARTIN, Bruno CAUTRÈS.**  
**« Jeux de pouvoir. Quand les politologues**  
**regardent des séries ».**  
**Éditions du Cerf**

les débuts de la communication, The Young Pope et les tensions entre autorités spirituelles et temporelles, The Good Wife et les intrigues de financement électoral, et pour déchiffrer comment, de Sambre à Years & Years et d'En thérapie à En place, les séries scrutent les évolutions de la société.

Rivalités et violence, campagnes et combines, mais aussi nationalisme, écologie ou religion : sur le petit écran, la politique est partout. Entre plaisir de spectateur et exigence d'analyse, voici toutes les clés pour saisir les liens qui unissent la pop culture et le théâtre du pouvoir. ●

Comment les séries sont-elles devenues les nouveaux miroirs du pouvoir ? Bruno Cautrès et Virginie Martin ont rassemblé douze politologues de premier plan pour décrypter comment, de Borgen à Scandal, de La Fièvre à Dans l'Ombre et de The Good Fight à Fauda, entre histoire et anticipation, la fiction se nourrit de la politique et comment la politique se nourrit de la fiction.

Les meilleurs spécialistes se font vos guides pour décoder Mad Men et



# Printemps des Territoires



2026

Recevez votre invitation



Jeudi 21 mai 2026  
au **CENTQUATRE - PARIS**



BANQUE des  
**TERRITOIRES**

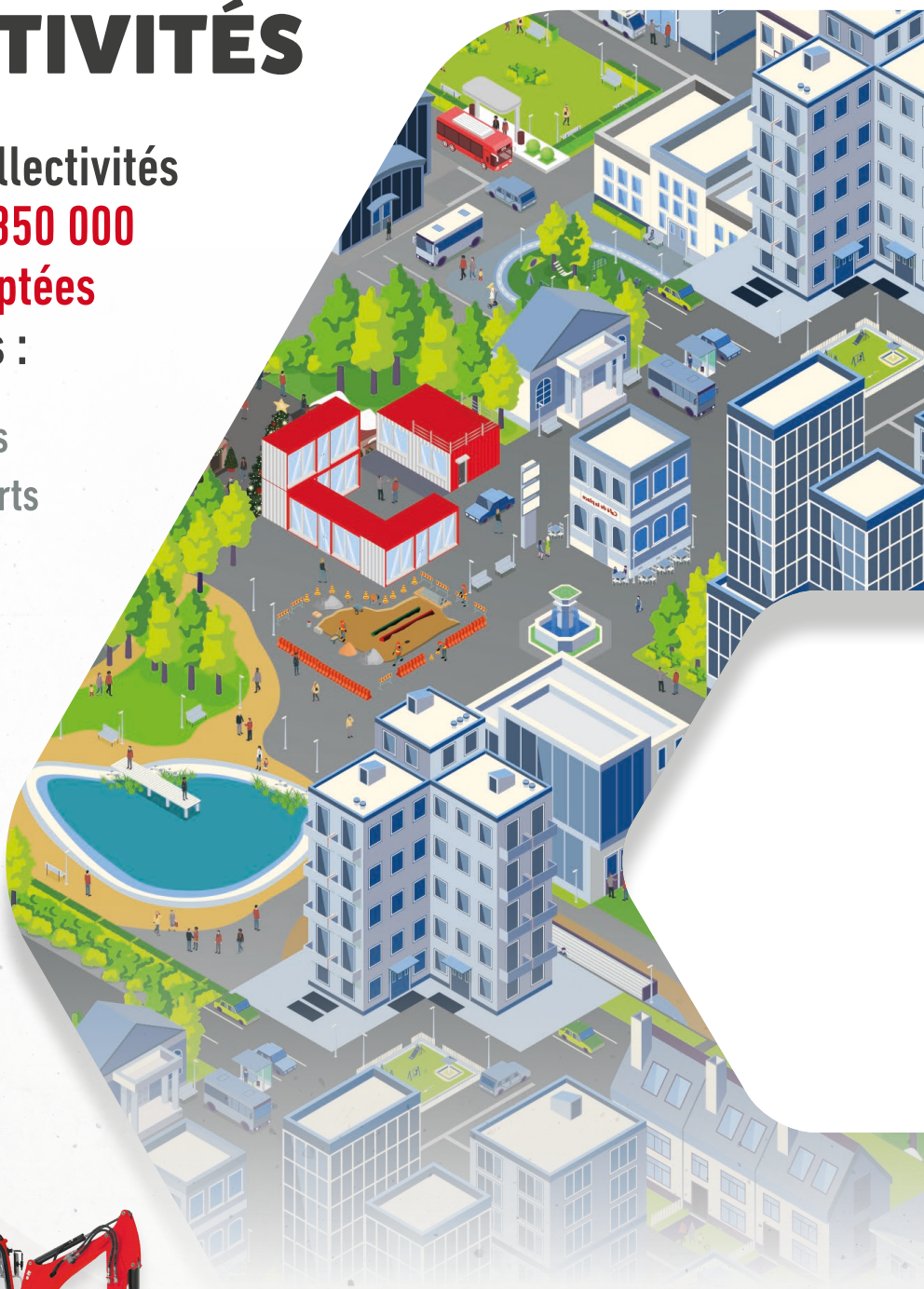




# LOXAM, PARTENAIRE LOCATION DES COLLECTIVITÉS

Loxam accompagne les collectivités  
avec une offre de **plus de 350 000**  
**matériels et solutions adaptés**  
aux besoins des territoires :

- › Entretien des Bâtiment publics
- › Aménagement des Espaces Verts
- › Organisation d'événements
- › Installation d'infrastructures temporaires
- › Travaux de Réseaux et Voiries



Plus d'infos  
sur [loxam.fr](https://www.loxam.fr)

**LOXAM**

Exigez plus de la location