LA PRÉSIDENTIELLE 2027 VUE DE NOS TERRITOIRES

80 CONTRIBUTIONS DE PERSONNALITÉS DE TOUTE LA FRANCE

Octobre 2026

Institut en territoires

Comprendre, réfléchir, agir
au service des territoires

Dans le cadre de la démarche
« Les repères de Montaigne » de

INSTITUT Montaigne

PARTIR DES TERRITOIRES POUR PENSER L'AVENIR DU PAYS

Organiser un territoire, c'est d'abord répondre à des besoins simples : se loger, se soigner, se déplacer, travailler, s'éduquer, se cultiver. C'est à partir de ces réalités quotidiennes que doit se construire la réflexion sur l'avenir de notre pays. Or, depuis trop longtemps, nous cherchons à décliner dans les territoires des réponses pensées à l'échelle nationale, plutôt qu'à construire le cadre national à partir des besoins exprimés localement.

Pour comprendre les grandes transformations à l'œuvre, il faut d'abord regarder la manière dont elles se vivent partout en France. Tous nos travaux s'appuient ainsi sur les expériences de terrain pour faire émerger des solutions et nourrir le débat public. Mutations industrielles, adaptation au changement climatique, crise du logement, gestion des ressources ou cohésion sociale : les grands enjeux nationaux ne se posent ni partout de la même manière, ni avec la même urgence.

Cette publication s'inscrit pleinement dans cette démarche. Elle repose sur les témoignages d'une quarantaine d'acteurs publics et privés engagés dans les territoires. Élus, entreprises, acteurs associatifs et institutionnels y partagent leur expérience, leurs constats et les solutions qu'ils expérimentent, afin de faire remonter dans le débat national les enseignements du terrain. À la veille d'une échéance capitale pour l'avenir du pays, cela nous paraît essentiel.

Yannick Imbert
Président du Conseil d'orientation
de l'Institut Enterritoires, Directeur
des affaires territoriales et publiques
du Groupe La Poste

FAIRE DIALOGUER LES EXPÉRIENCES ET LES POINTS DE VUE

L'Institut Enterritoires est un lieu d'études, de réflexions collectives et de propositions autour des grands enjeux des territoires. Tiers de confiance, il réunit une communauté de décideurs issus de différents horizons – entreprises, collectivités, institutions, associations, syndicats, monde académique et think tanks – engagés dans le développement des territoires. Notre ambition est d'accompagner leurs transformations face aux défis des 20 prochaines années, en faisant émerger, au plus près du terrain, des propositions concrètes et durables.

À l'approche de l'élection présidentielle de 2027, il nous a semblé essentiel de faire de ce moment un espace d'expression et de dialogue autour de la diversité des réalités et des points de vue qui traversent les territoires. Nous avons ainsi souhaité nous associer à l'Institut Montaigne pour porter la voix de celles et ceux qui, partout en France, participent chaque jour à leur développement. À travers les 80 contributions recueillies avec Stan et Séance publique, cette publication donne à voir des expériences, des difficultés, mais aussi des initiatives et des solutions construites localement. Elle entend ainsi nourrir le débat présidentiel à partir du terrain et contribuer à une réflexion nationale plus attentive aux réalités territoriales et à celles et ceux qui les font vivre.

Katia Fiorentino
Présidente exécutive
de l'Institut Enterritoires

L'AVENIR SE CONSTRUIT DANS LES TERRITOIRES

À l'aube d'une séquence politique majeure pour l'avenir de notre pays, nous avons souhaité chez Stan contribuer au débat public en donnant la parole à celles et ceux qui font les territoires au quotidien. Plus de quarante personnalités de tous horizons – public, privé, associatif, société civile – de sensibilités diverses et toutes concernées ont accepté de nous livrer leur regard, leur vision, leurs propositions d'actions.

Cette démarche illustre notre conviction : les territoires ne sont pas seulement des espaces d'application des politiques publiques. Ils sont des lieux d'initiatives, d'innovation et d'engagement, des berceaux d'idées où s'expriment une diversité de talents et de solutions dont le débat national doit davantage se nourrir.

Parce que nous sommes ancrés, notre rôle est de créer les conditions de ce dialogue. En tiers de confiance, nous avons souhaité faire émerger ces voix, les mettre en perspective et contribuer, dans le rôle qui est le nôtre, à rapprocher réalités locales et réflexion nationale. Plus que jamais, à l'orée de cette période charnière nous en sommes convaincus : l'avenir est dans les territoires.

Gautier Testu
Associé et Directeur Général de Stan

PENSER LE LONG TERME, S'APPUYER SUR LES TERRITOIRES !

Pourquoi le débat sur nos politiques publiques est-il si décisif à l'approche de 2027 ?

Nous sommes à la fin d'un cycle économique et politique, en France comme dans le monde. Énergie, sécurité et défense, industrie, éducation, bien vieillir, climat, data et IA : les choix structurants des prochaines décennies doivent être reposés et pensés sur le long terme. Et ce, alors que nos institutions affrontent des chocs inédits par leur simultanéité. Les chocs géopolitiques redessinent alliances et chaînes de valeur, le choc économique fragilise notre compétitivité. Nos capacités d'agir sont limitées par des finances publiques très contraintes et par une crise de confiance envers nos institutions. Les attentes sont pourtant là : 7 Français sur 10 s'intéressent à la campagne (Elabe, août 2026) et 8 dirigeants d'entreprise sur 10 s'inquiètent de la politique économique du prochain quinquennat (MEDEF-OpinionWay, juillet 2026). En démocratie, le débat conditionne la légitimité et l'appropriation des décisions à venir.

Qu'apporte une vision territoriale à ce débat ?
Un principe de réalité. Les dirigeants publics et privés interrogés vivent au quotidien les effets des politiques nationales. Un prix de l'électricité conditionne une implantation industrielle. Une pénurie de médecins ou de foncier pèse sur l'attractivité. Une norme ralentit, voire empêche un projet. Leurs témoignages montrent que les politiques publiques se jugent à leurs effets sur le terrain, pas à leurs intentions. Nos futurs dirigeants auront besoin de s'appuyer sur des propositions concrètes et étayées par l'expérience dans les territoires pour avoir une vision long terme et programmatique de nos politiques stratégiques.

Ludivine Philippon
Présidente exécutive
de Séance Publique

INNOVATION & TECHNOLOGIES
S'adapter en continu
IMMIGRATION ET INTÉGRATION
Piloter, intégrer et apaiser
FRANCE - EUROPE
Développer nos intérêts communs
ENVIRONNEMENT
Protéger notre patrimoine naturel
FONCTION PUBLIQUE
Moderniser pour mieux servir
RÉFORME DE L'ÉTAT
Rationaliser et responsabiliser
les REPÈRES de MONTAIGNE
RETRAITE
Garantir un système équitable et pérenne
AGRICULTURE
Piloter, intégrer et apaiser
POLITIQUE ÉTRANGÈRE
Assurer la crédibilité et le rayonnement de la France
AGRICULTURE
Piloter, intégrer et apaiser
DÉFENSE NATIONALE
Faire face aux nouvelles menaces
POLITIQUE FAMILIALE
Répondre aux nouvelles réalités
DÉMOCRATIE
Restaurer la confiance politique
SÉCURITÉ NATIONALE
Protéger nos intérêts vitaux

Présentation de la démarche

À l'approche de l'élection présidentielle de 2027, **l'Institut Montaigne publie « Les repères de Montaigne : 25 choix pour la France »**, une série de 25 notes thématiques destinées à éclairer le débat public sur les grands enjeux du pays, dans une démarche apartisane.

Chacune de ces notes s'articule autour de plusieurs volets : le premier, intitulé « Comprendre », propose **une analyse chiffrée et pose un diagnostic des principaux enjeux**. Le deuxième, « Agir », présente **différents scénarios possibles**. Enfin, l'Institut Montaigne s'appuie sur ces éléments pour formuler, dans le volet « Recommandation de Montaigne », **des propositions en matière de politiques publiques.**

Afin de mieux intégrer les réalités de terrain et les enjeux de proximité dans la construction des politiques publiques, l'Institut Montaigne a souhaité recueillir **les regards des territoires pour nourrir l'élaboration des recommandations**, dans un dernier volet « Vu de nos territoires ».

L'Institut Enterritoires s'est associé à cette initiative en mobilisant, dans l'ensemble des territoires, des personnalités de premier plan issues des secteurs politique, économique et associatif, afin d'apporter à chacune de ces notes **un éclairage fondé sur leur expérience des réalités locales.**

Au total, **80 contributions** ont été recueillies par les équipes de l'Institut Enterritoires, de Stan et de Séance Publique, auprès de **34 grands témoins** représentatifs de la diversité des territoires et de leurs domaines d'expertise.

Cette compilation a vocation à accompagner la parution des notes, en mettant en lumière **la parole de chaque grand témoin et en réaffirmant l'ancrage territorial de la démarche.**

Ces notes seront présentées dans le cadre d'un **cycle de rencontres** organisées dans les territoires au cours des prochains mois, afin de partager les réflexions issues de l'étude avec les décideurs locaux.

Les grands enseignements

Les territoires au cœur du débat

Malgré l'hétérogénéité des profils interrogés, les témoignages et regards apportés par les contributeurs convergent vers des attentes communes.

REPLACER LE TERRITOIRE COMME L'ÉCHELON PERTINENT DE L'ACTION, AVEC UN ÉTAT QUI FIXE LE CAP

Les solutions efficaces naissent là où se trouvent la connaissance du terrain et la capacité de faire travailler ensemble des acteurs différents : élus, entreprises, services de l'État, associations. Les contributeurs voient l'État comme le garant d'un socle commun : le cap, les règles d'égalité et le régalien. Les territoires, eux, sont les mieux placés pour choisir les moyens.

DÉCLOISONNER LES ACTEURS AU PROFIT D'UNE LOGIQUE DE PARCOURS

Le cloisonnement et la dilution des responsabilités entre acteurs reviennent comme le mal commun de la plupart des politiques publiques identifiées : plusieurs acteurs compétents, chacun dans son couloir de nage, et personne pour assurer la continuité. La plupart des échecs publics naissent aux jointures entre services. La réponse proposée est d'organiser des parcours : un référent unique, un diagnostic partagé, un plan d'action qui suit la personne ou l'entreprise d'un bout à l'autre. Cela vaut pour l'enfant qui passe de la crèche à l'école, pour le jeune qui va de la formation à l'emploi, pour l'entreprise confrontée à plusieurs guichets ou encore pour la chaîne pénale.

REPLACER LA SOUVERAINETÉ COMME UNE MÉTHODE À APPLIQUER FILIÈRE PAR FILIÈRE

La souveraineté sert de cadre à l'énergie, à l'alimentation, aux médicaments, au capital des entreprises, aux données, à l'IA et même à la commande publique. La méthode proposée est la même partout : identifier les dépendances critiques, puis bâtir des coalitions concrètes autour de cas précis plutôt que de rester au stade du diagnostic. La souveraineté se pense aussi à l'échelle européenne, avec un reproche récurrent à l'Europe qui construit un marché sans en faire un acteur stratégique.

DONNER DE LA STABILITÉ ET DE LA VISIBILITÉ AUX ACTEURS DE TERRAIN

Les acteurs demandent surtout que les règles tiennent dans le temps : un mix énergétique assumé sur la durée, un plan pluriannuel de rénovation énergétique, une éducation pensée à l'échelle d'une génération, etc. Cette demande de stabilité s'accompagne d'une critique de la complexité (délais d'instruction, surtransposition des directives européennes, injonctions contradictoires comme la sobriété foncière face à la réindustrialisation). L'objectif est de donner aux entreprises le cadre prévisible dont elles ont besoin pour investir, recruter et innover.

RECONSTRUIRE LA CONFIANCE PAR LA PROXIMITÉ ET LA VISIBILITÉ DES RÉSULTATS

Les citoyens jugent l'action publique à ce qu'ils voient, rapidement et près de chez eux. En justice, une décision juste mais tardive ne convainc plus, et un rappel à la règle précoce par un maire peut valoir mieux qu'une sanction lointaine. En matière d'administration, l'automatisation ne tient que si un agent identifiable peut expliquer une décision. En démocratie, les dispositifs participatifs ne valent que s'ils pèsent vraiment sur la décision. Les élus locaux gardent la confiance de la population parce qu'ils sont visibles et accessibles, et beaucoup voient dans cet atout le point de départ d'un renouveau.

Institut des territoires

Sommaire

1. NOUS PROTÉGER DES MENACES CROISSANTES

- Sécurité nationale : protéger nos intérêts vitaux 12
- Défense nationale : faire face aux nouvelles menaces 14
- Sécurité économique : renforcer notre résilience 16
- France-Europe : développer nos intérêts communs 20
- Sécurité intérieure : garantir la sécurité sur l'ensemble du territoire 24

2. CRÉER DE LA RICHESSE POUR SAUVEGARDER NOTRE MODÈLE SOCIAL

- Compétitivité des entreprises : combattre à armes égales 28
- Travail et pouvoir d'achat : vivre mieux de son travail 34
- Innovation et technologies : s'adapter en continu 38
- Éducation : instruire, émanciper et réenchanter 40
- Énergie : produire une énergie compétitive et souveraine 42
- Agriculture : relancer notre modèle agricole 46

3. VIVRE ENSEMBLE DANS LA CONFIANCE

- Accès aux soins : être bien soigné partout en France 50
- Retraite : garantir un système équitaire et pérenne 52
- Pauvreté et précarités : agir pour les plus fragiles 54
- Politique familiale : répondre aux nouvelles réalités 58
- Logement : rendre le logement accessible 60
- Environnement : faire de la transition écologique une force 64
- Immigration et intégration : piloter, intégrer et apaiser 68

4. METTRE EN ŒUVRE CE QUI A ÉTÉ DÉCIDÉ

- Réforme de l'État : rationaliser et responsabiliser 72
- Fonction publique : moderniser pour mieux servir 74
- Démocratie : restaurer la confiance politique 76
- Justice : réconcilier les Français avec la justice 78

DOMAINE

01

Nous protéger des menaces croissantes

Sécurité nationale : protéger nos intérêts vitaux

La sécurité nationale, mission primordiale de l'État, doit aujourd'hui composer avec une conflictualité hybride qui dépasse largement le cadre traditionnel de la défense : cyberattaques, déstabilisations économiques et démocratiques se combinent aux risques militaires classiques. L'organisation française, régie par un Code de la défense datant de 2009, souffre d'un éclatement administratif entre plusieurs ministères qui dilue les responsabilités et freine une action cohérente. Le sujet reste par ailleurs peu débattu publiquement, la dissuasion nucléaire ayant longtemps laissé croire que la sécurité nationale relevait de services techniques plutôt que d'un choix de société. La France investit néanmoins des moyens croissants dans ce domaine, à l'image du seul budget de la DGSE qui atteint 1 milliard d'euros en 2025.

RUDY MANNA

Délégué national UNSA Police, président régional PACA Mutuelle MGP

KADIR MEBAREK

Maire de Melun et avocat au Barreau de Paris

Les menaces ont changé et se croisent de plus en plus : terrorisme, criminalité organisée, cyberattaques, atteintes à nos intérêts économiques ou tentatives de déstabilisation ne peuvent plus être regardées séparément. À Marseille, cette évolution prend une dimension très concrète. Le principal frein reste le cloisonnement : il faut partager l'information, croiser les signaux faibles et raccourcir les circuits, tout en conservant une stratégie nationale forte.

Notre principal atout est notre capacité à nous adapter. La France dispose de compétences et de savoir-faire reconnus, mais aussi d'un maillage territorial permettant une connaissance des réalités locales. Marseille possède une place particulière par son ouverture sur la Méditerranée, sa façade maritime et l'importance des flux. L'opportunité serait de mieux exploiter cette intelligence du terrain et la connecter aux capacités d'analyse et aux moyens technologiques.

Cette logique pourrait être davantage organisée par des rencontres territoriales régulières, sans créer une nouvelle structure administrative. L'objectif serait simple : partager ce qui évolue, croiser les informations, repérer les signaux faibles et savoir rapidement qui peut agir. Il faudrait aussi mieux organiser les retours d'expérience entre territoires. La sécurité nationale doit fonctionner dans les deux sens : du national vers le terrain, mais aussi du terrain vers la décision nationale.

Les menaces contre notre sécurité nationale ne sont plus seulement militaires : elles prennent désormais la forme de cyberattaques, d'actes de malveillance, de désinformation ou d'événements climatiques majeurs qui désorganisent durablement un territoire. L'incendie exceptionnel de la forêt de Fontainebleau en est une illustration : en quelques heures, un sinistre environnemental est devenu une crise de sécurité mobilisant des moyens nationaux, perturbant les transports, menaçant des infrastructures, etc.

Les maires sont désormais en première ligne de ces crises hybrides sans toujours être pleinement intégrés à leur anticipation. La France dispose d'un atout majeur : son maillage territorial. Les communes, les préfectures, les services de secours, les forces de sécurité et les acteurs économiques constituent un réseau de proximité unique en Europe. Encore faut-il considérer les collectivités comme de véritables partenaires de la sécurité nationale. Melun, ville préfecture, démontre chaque jour que la coordination entre l'État, les collectivités, la justice, les forces de sécurité et les services de secours permet de mieux anticiper les crises.

Demain, cette coopération pourrait être renforcée grâce à un partage sécurisé de l'information, à des formations communes et à une meilleure association des élus locaux à la planification des risques.

Défense nationale : faire face aux nouvelles menaces

Le risque de conflit majeur en Europe atteint un niveau inédit depuis quarante ans, ce qui impose de repenser en profondeur notre modèle de défense pour qu'il reste réellement dissuasif. La guerre en Ukraine a révélé l'ampleur des besoins d'un conflit de haute intensité et rappelle que la politique de défense ne peut plus reposer sur la seule dissuasion nucléaire : elle doit désormais intégrer un effort conventionnel soutenu et une base industrielle capable de tenir la durée. Le pays reste par ailleurs exposé à une conflictualité hybride croissante (cyberattaques, sabotage, désinformation) qui échappe aux grilles de lecture traditionnelles. Faute de crédibilité opérationnelle renforcée, la France s'expose à une perte d'influence politique durable en Europe.

FRÉDÉRIC MASQUELIER

Maire de Saint-Raphaël, président d'Esterel Côte d'Azur Agglomération

L'enjeu central est notre autonomie stratégique. La France dispose d'une armée et d'une industrie de défense solides, mais reste dépendante de partenaires pour le renseignement et certains composants critiques. Il faut substituer à la logique comptable une stratégie d'indépendance de long terme. La loi de programmation militaire engage cette remontée en puissance, qui doit être poursuivie et sanctuarisée.

La France possède une industrie de défense de premier plan et une école militaire parmi les meilleures au monde. Il faut désormais changer d'échelle : la sécurité de l'Europe doit se penser au niveau européen, et la France a la légitimité pour en être le moteur. L'échec de l'avion de combat européen SCAF illustre concrètement cette difficulté. L'objectif est de porter une autonomie stratégique européenne crédible, adossée à notre base industrielle et à notre dissuasion.

Sur notre territoire, l'opération « Devenir citoyen », menée avec le « passeport du civisme », vise à valoriser les valeurs patriotiques et républicaines afin de reconnecter la jeunesse aux enjeux de défense. Le dispositif aborde défense du territoire, sécurité européenne, esprit de défense et engagement citoyen. Simple à mettre en œuvre et transposable, il peut renforcer l'adhésion de la population et le lien entre la Nation, sa jeunesse et son armée.

THIERRY TROESCH

Président de STIndustrie et chef de file de France Industrie en Bretagne

La Bretagne accueille une base industrielle et technologique de défense (BITD) de plus de 400 entreprises. Pourtant, les dispositifs régionaux restent peu lisibles et souffrent d'un déficit d'esprit collaboratif. Il faut mieux coordonner l'action publique autour de la BITD et généraliser des contrats de trois à cinq ans avec les grands donneurs d'ordre, pour permettre aux PMI et ETI d'investir.

La Bretagne dispose de trois atouts : une tradition militaire, de Brest à Rennes et Lannion avec la cyberdéfense ; de grands donneurs d'ordre comme Thales, Safran ou Naval Group ; et le cluster aéronautique défense Bretagne Aérospace and Defense (BASD), fédérant une centaine d'entreprises. L'opportunité est de capitaliser sur ces forces pour renforcer le poids de la Bretagne dans les filières aéronautique, spatiale et de défense.

La bonne pratique est la refondation du cluster BASD, affilié au GIFAS. Redynamisé depuis octobre 2024, il est passé d'une vingtaine d'adhérents à plus d'une centaine, avec deux événements par mois et une orientation vers le business. La leçon est de rationaliser les dispositifs initialement dispersés et de les orienter vers le développement économique. Cette dynamique pourrait être amplifiée grâce à un soutien financier et logistique accru de la puissance publique régionale.

Sécurité économique : renforcer notre résilience

Prises dans la rivalité sino-américaine, la France et l'Europe se découvrent vulnérables face à une « arsenalisation » croissante des interdépendances commerciales, où sanctions et embargos deviennent des instruments de pression politique. Le déficit commercial français sur les biens illustre cette fragilité structurelle, passé d'un excédent de 39 milliards d'euros en 1997 à un déficit de 69 milliards d'euros en 2025. Le cadre doctrinal actuel, limité à la protection du patrimoine technologique, néglige la criticité de nos approvisionnements en biens et services essentiels. La France dispose toutefois d'un levier de négociation majeur avec le marché unique européen, un bassin de 450 millions de consommateurs stratégique pour ses partenaires comme pour ses rivaux.

BERTRAND CHABANNE

Président Groupe BEG, Co-président du Club ETI Centre Val-de-Loire

VÉRONIQUE SARSELLI

Présidente de la Métropole de Lyon

L'enjeu prioritaire est de préserver l'ancrage français et européen du capital des entreprises stratégiques. La stabilité des transmissions et de l'actionnariat est essentielle : le pacte Dutreil doit être consolidé.

Il faut aussi identifier les vulnérabilités critiques des chaînes de valeur et mobiliser des coalitions de filières autour de cas concrets pour transformer le diagnostic en actions. Une pratique consiste à renforcer des écosystèmes industriels autour d'ETI solides, enracinées localement.

Leur proximité avec les bassins d'emploi, sous-traitants, centres de formation et collectivités en fait des acteurs de la résilience économique. Les démarches collectives de filières, comme la cosmétique ou la défense, montrent qu'une organisation associant entreprises, pouvoirs publics, recherche et formation peut transformer les enjeux de souveraineté en actions concrètes.

La sécurité économique n'est plus réservée à l'État : elle conditionne notre capacité à produire, soigner, nous déplacer et décider librement. Il faut sécuriser nos approvisionnements, nos données et nos infrastructures, mieux partager l'information et accélérer les implantations industrielles stratégiques.

La France dispose d'atouts considérables : énergie nucléaire, recherche de haut niveau et filières industrielles puissantes. La métropole lyonnaise concentre ces forces avec la Vallée de la Chimie, la santé, les biotechnologies, des centres de recherche et des infrastructures logistiques ; elle offre une gouvernance public-privé territoriale associant industriels, recherche et collectivités. Cyber Assistance AuvergneRhône-Alpes apporte également une réponse de proximité aux incidents cyber.

Je propose de réunir ces logiques dans un dispositif métropolitain de « résilience économique territoriale » pour cartographier les dépendances critiques, identifier des fournisseurs alternatifs et préparer des plans de continuité.

JEAN-LUC MOUDENC
Maire de Toulouse, Président de Toulouse Métropole et de France Urbaine

KADIR MEBAREK
Maire de Melun et avocat au Barreau de Paris

La crise du Covid a rappelé une urgence : produire en France ce dont notre économie a besoin. Je plaide pour un réarmement industriel qui exige de lever des contraintes réglementaires étouffantes.

À Toulouse comme ailleurs, ce carcan pénalise l'initiative : il faut accompagner davantage les investisseurs industriels. Nos villes industrielles sont une chance pour la France. Capitale de l'aéronautique et du spatial, Toulouse bénéficie d'atouts majeurs, portés par la locomotive Airbus. Mais la diversification est essentielle, notamment vers l'intelligence artificielle, appuyée par des centres d'innovation comme ANITI, et la santé.

À Toulouse, nous avons développé une logique de campus réunissant monde académique, grands groupes et startups. La puissance publique conserve la maîtrise du foncier et s'appuie sur une agence d'attractivité ciblée sur nos filières d'avenir.

Ce rapprochement physique de l'écosystème a fait ses preuves localement et a créé des repères forts pour les acteurs économiques.

La sécurité économique ne se résume plus à la protection de nos entreprises stratégiques. Elle consiste à préserver notre capacité à produire, innover, former et décider en Europe. Cette ambition suppose une mobilisation des territoires, qui accueillent les entreprises, forment les talents et rendent possibles les grands projets industriels de demain.

L'agglomération melunaise illustre parfaitement cette nouvelle géographie de la souveraineté économique. Avec le projet de Campus IA à Fouju, notre territoire est appelé à accueillir l'un des plus importants écosystèmes européens consacrés à l'intelligence artificielle. Le véritable enjeu est de construire un projet de territoire autour de cet investissement, afin qu'il irrigue durablement l'économie locale.

Un « contrat territorial de souveraineté » pourrait fixer des objectifs de formation, d'emplois locaux, de développement des PME, de recherche partenariale et d'innovation. La souveraineté économique se mesure à la capacité d'un territoire à transformer ces investissements en compétences, en emplois durables et en valeur ajoutée pour toute la Nation.

JEAN-FRANÇOIS REZEAU

Président de la CCI Occitanie, délégué régional Nouvelle Aquitaine/Occitanie de Veolia

En Occitanie, la sécurité économique doit devenir une composante pleinement intégrée de la stratégie des entreprises. Notre territoire concentre des activités décisives dans l'aéronautique, le spatial, la santé, l'agroalimentaire, l'énergie et le numérique, particulièrement exposées aux dépendances critiques, aux cyberattaques, aux ingérences et à la captation de savoir-faire.

Les TPE-PME restent cependant insuffisamment préparées, faute de temps, de compétences spécialisées et de visibilité sur les risques. La CCI Occitanie peut ainsi structurer une offre régionale de sensibilisation et d'accompagnement au plus près des dirigeants, y compris dans les bassins ruraux et industriels. Elle déploie déjà des dispositifs dédiés aux diagnostics, aux formations et à l'accès à des prestataires qualifiés en cybersécurité, avec Cyber'Occ, MonAideCyber et Prestanumérique.

Nous proposons d'aller plus loin en fédérant ces initiatives dans un parcours régional de sécurité économique, intégrant progressivement cybersécurité, données, propriété intellectuelle, dépendances critiques et sécurisation des partenariats, afin de passer d'une logique de réaction à une culture de prévention.

CÉDRIC PEMBA-MARINE

Maire du Port-Marly

Notre première faiblesse est intérieure : fiscalité, complexité administrative et instabilité découragent l'investissement, l'entreprise et la prise de risque. Libérer l'initiative est pourtant indispensable pour recréer de la richesse et réindustrialiser nos territoires. Nos atouts restent considérables : recherche, industrie de pointe, infrastructures, ingénieurs, entrepreneurs et capacité d'innovation.

Mais ils doivent être entretenus. Nous avons fait du dialogue avec les entrepreneurs un véritable outil de politique territoriale. Le partenariat engagé avec la CPME 78 a été déterminant : il permet de rapprocher régulièrement élus et dirigeants d'entreprise, de mieux comprendre leurs contraintes et de construire des réponses concrètes.

L'élu reste évidemment garant de l'intérêt général et doit savoir dire non, mais ce dialogue régulier permet de se dire les choses, et de mieux anticiper les difficultés. Un territoire sans entrepreneurs, commerces ou artisans finit par s'appauvrir : les associer davantage à son avenir est donc un enjeu collectif majeur.

France-Europe : développer nos intérêts communs

Notre relation à l'Europe façonne, souvent de manière invisible, notre pouvoir d'achat, notre sécurité et notre souveraineté, dans un monde où les rapports de force se sont brutalisés. Un texte de loi voté en France sur cinq trouve aujourd'hui son origine à Bruxelles, sans que ce lien soit toujours perçu ou compris par les citoyens. L'Union s'est construite davantage sur l'intégration économique que sur un projet politique commun, ce qui nourrit un sentiment de distance. Le véritable enjeu pour la France est de dépasser cette défiance pour peser pleinement sur l'échelon européen, en s'appuyant sur des atouts singuliers - nucléaire, diplomatie, puissance industrielle - qu'elle peine encore à transformer en influence effective.

BERTRAND CHABANNE

Président Groupe BEG, Co-président du Club ETI Centre Val-de-Loire

L'enjeu principal est de rendre l'Europe plus concrète et plus lisible pour les citoyens comme pour les entreprises. Son récit doit être réaffirmé autour de ses acquis – paix, prospérité, marché commun – mais aussi de sa capacité à répondre aux défis actuels : souveraineté économique, transition climatique, sécurité des approvisionnements et maîtrise des technologies clés.

Cela suppose de mieux produire en Europe, de garder sous contrôle européen nos entreprises stratégiques, nos savoir-faire, nos données, nos brevets et notre capital, et d'identifier nos dépendances critiques filière par filière.

Pour être efficace, l'Europe devra aussi organiser des alliances industrielles et financières ciblées, alléger certaines contraintes et accepter une spécialisation plus sélective des activités à l'échelle du continent.

PATRICK FRANÇOIS

Président du Cercle de l'Ill* et ancien directeur Grand Est de la Banque des Territoires

Le Grand Est incarne le paradoxe européen : terre de réconciliation et de coopération, il a subi les fractures d'une Europe réduite à un marché.

Des filières industrielles et agricoles ont été fragilisées. Il faut retrouver une ambition de puissance, de solidarité et de protection, en valorisant les singularités territoriales.

Avec 700 km de frontières, le Grand Est dispose d'un atout. Pourtant, la coopération frontalière reste freinée par les différences juridiques et le manque de continuité. Les exemples de Kehl et Fessenheim illustrent les difficultés, malgré 300 000 travailleurs frontaliers.

** Réseau trinational de décideurs rhénans*

JEAN-FRANÇOIS REZEAU

Président de la CCI Occitanie, délégué régional Nouvelle Aquitaine/Occitanie de Veolia

THIERRY TROESCH

Président de STIndustrie et chef de file de France Industrie en Bretagne

Pour l'Occitanie, l'Europe agit directement sur la compétitivité des entreprises, l'emploi, les transitions énergétique et numérique et la cohésion des territoires. L'attente est celle d'une Europe plus stratège, capable de mieux protéger ses intérêts, sécuriser ses approvisionnements et assurer une concurrence équitable.

Il faut simplifier les dispositifs, associer plus étroitement les territoires et rapprocher les politiques européennes des réalités des TPE-PME. L'Occitanie dispose de filières d'excellence dans l'aéronautique, le spatial, la santé, l'agroalimentaire, le numérique, les énergies renouvelables et les mobilités.

Sa position euroméditerranéenne et sa frontière avec l'Espagne en font un territoire de coopération.

La Bretagne possède trois fondamentaux pour une économie durable : la mer, l'agriculture et l'industrie. Première région européenne par son périmètre côtier, elle peut être un fer de lance sur les sujets maritimes. Nous nourrissons une part du pays et ne demandons qu'à lever certaines contraintes pour redevenir conquérants et retrouver une balance commerciale positive.

La Cooperl illustre ce que le territoire peut apporter à l'Europe : un modèle agricole durable et une économie circulaire, conciliant performance, transition et respect de l'environnement – précisément ce que l'Europe recherche. La Bretagne a tout pour être une locomotive européenne, si ses réussites sont soutenues et ses contraintes levées. Nous avons bâti une Europe économique remarquable, sans parvenir à construire l'Europe politique, qui supposerait d'accepter une part de perte de souveraineté sur le régalien.

Pour l'industriel que je suis, le frein le plus intolérable au quotidien reste la surtransposition des directives européennes, qui nous détourne de notre cœur de métier.

FRANÇOIS-XAVIER MARCHAIS

Président de l'UIMM* Pays de la Loire, directeur des opérations d'Eaton-Souriau

Notre territoire, les Pays de la Loire, offre une très grande diversité industrielle, de l'agro-alimentaire à l'aéronautique, à la défense, à l'agriculture, au bâtiment et à l'automobile.

Les fonds européens devraient servir à passer d'une Europe de la consommation à une Europe de la production. Ce changement de politique implique de rompre avec des décennies de dépendance extérieure pour rebâtir une base industrielle souveraine. Même si les mentalités commencent à évoluer, les Européens privilégient encore l'importation de produits prétendument moins chers au détriment de la fabrication locale.

L'Europe et la France doivent se décomplexer et faire en sorte que l'argent public donne la priorité (quelle que soit la « nationalité » de l'entreprise), à une fabrication réalisée en France notamment dans la défense et l'énergie. Les grandes puissances autour de nous, comme les États-Unis, la Chine, l'Inde et le Brésil, font de la souveraineté un critère essentiel. Faisons de même.

** Union des Industries et Métiers de la Métallurgie*

Sécurité intérieure : garantir la sécurité sur l'ensemble du territoire

La sécurité constitue le socle de la relation entre l'État et les citoyens, et une attente prioritaire des Français pour cette échéance présidentielle. Narcotrafic, délinquance juvénile, violences sexuelles, cybercriminalité : les formes de l'insécurité se sont profondément diversifiées et alimentent une économie criminelle souterraine qui déstabilise la cohésion sociale comme l'implantation des entreprises sur certains territoires. Ce climat nourrit des stratégies d'évitement de plus en plus répandues, notamment chez les femmes et les usagers des transports. La France doit tirer parti de ces atouts – forces de l'ordre expérimentées, maillage territorial dense, unités d'élite et justice spécialisée – pour restaurer la capacité de l'État à garantir la sécurité partout sur le territoire.

RUDY MANNA

Délégué national UNSA Police, président régional PACA Mutuelle MGP

FRÉDÉRIC LAVERGNE

Directeur général d'Erilia, entreprise sociale de l'habitat, filiale du groupe Habitat en Région (Groupe BPCE)

Les attentes en matière de sécurité intérieure sont simples : vivre, travailler et se déplacer en sécurité. Pourtant, le sentiment d'une réponse pénale insuffisante demeure, nourri par des sanctions tardives, incomplètement exécutées ou peu dissuasives. À Paris, les réseaux de stupéfiants et la délinquance accentuent ces difficultés.

Il faut renforcer les capacités pénitentiaires, l'exécution des peines, le recouvrement des amendes et la prise en charge psychiatrique de certains profils dangereux. Paris dispose d'atouts réels : des policiers, magistrats, surveillants pénitentiaires et personnels de terrain connaissant parfaitement les réseaux, les quartiers et les modes d'action des délinquants. Cet ancrage doit être soutenu par des moyens et une organisation plus efficace. Les priorités sont l'exécution effective des peines, la lutte contre les trafics, une coopération quotidienne entre police, justice et administration pénitentiaire, ainsi que le recrutement et la fidélisation des forces de sécurité.

Avec le renforcement des polices municipales, la police nationale peut être recentrée davantage sur ses missions régaliennes : judiciaire, maintien de l'ordre et lutte contre la criminalité. Cette complémentarité suppose des moyens, des outils d'analyse et l'intégration de l'intelligence artificielle. Paris peut servir de ville test pour cette stratégie.

Pour un bailleur social, la sécurité est une condition d'accès au logement, de qualité de service et de cohésion républicaine. La loi du 13 juin 2025 permet au préfet d'enjoindre au bailleur d'engager une résiliation de bail en cas de troubles liés au trafic. L'enjeu est d'articuler fermeté, protection des habitants et salariés, preuve robuste et accompagnement des proches non impliqués.

La France dispose d'un cadre juridique contre le narcotrafic et les troubles de jouissance. Le maillage entre préfets, forces de sécurité, procureurs, collectivités et bailleurs permet d'agir. Erilia veut passer d'une gestion réactive à une politique de tranquillité résidentielle pilotée par la donnée. Cette priorité est partagée localement. L'ANRU 3 est une opportunité pour intégrer davantage la sécurité aux projets. Les groupements inter-bailleurs de tranquillité résidentielle de la Côte d'Azur sont une expérience intéressante ; ils mutualisent les moyens, renforcent la présence et structurent le dialogue avec collectivités et forces de sécurité.

Les premiers retours de la loi du 13 juin 2025 montrent que l'évolution législative ne suffit pas : plusieurs procédures d'Erilia n'ont pas abouti faute d'éléments probatoires. Une politique efficace suppose outils juridiques, moyens pérennes et coopération, notamment via un protocole territorial tranquillité-narcotrafic qui serait signé entre préfet, parquet, police/ gendarmerie, commune ou EPCI et bailleurs.

DOMAINE

02

Créer de la richesse pour sauvegarder notre modèle social

Compétitivité des entreprises : combattre à armes égales

La compétitivité conditionne notre capacité collective à produire, exporter, créer des emplois qualifiés et financer notre modèle social. La France fait face à un lent déclassement économique, matérialisé par un déficit commercial de 100 milliards d'euros en 2025. La fiscalité pesant sur les entreprises représente déjà 470 milliards d'euros, soit 30 % du PIB, nettement plus que chez ses principaux voisins européens. La société française a par ailleurs fait le choix collectif du temps libre, sans qu'un positionnement suffisamment haut de gamme ne vienne compenser ce déficit de travail. Sans sursaut, le pays risque de se cantonner à une économie de services à faible valeur ajoutée, alors qu'il conserve un socle industriel et scientifique d'excellence à faire fructifier.

NICOLAS GERMAIN

Maire de Granville

La surcharge des normes joue parfois un rôle autodestructeur pour notre économie. À Granville, le renforcement des normes autour de l'archipel de Chausey pourrait affecter la pêche artisanale du premier port coquillier de France, qui représente des centaines d'emplois et un savoir-faire exceptionnel ayant contribué à préserver la biodiversité.

Transposé à l'ensemble de l'économie, une telle déconnexion entre les réalités locales et les normes nationales risque de mettre en péril l'esprit d'entreprise en France.

SYLVIE CASENAVE-PÉRÉ

Présidente du Groupe Posson-Packaging

Faire porter aux seules entreprises et à leurs salariés le financement des prestations sociales, retraites et chômage, n'est plus tenable. Les revenus du travail doivent être plus rémunérateurs que les transferts sociaux.

Sur l'aspect purement opérationnel, notre Région Pays de la Loire démontre les vertus de réseaux de solidarité entre employeurs, collectivités territoriales et entreprises publiques.

Ces réseaux permettent de faire entendre notre voix, à défaut d'être certains d'être écoutés.

THIERRY TROESCH

Président de STIndustrie et chef de file de France Industrie en Bretagne

FRANCK CANNATA

Président de l'UPE 06 et du Groupe Transcan

La compétitivité de nos entreprises est freinée d'abord par l'absence de courage politique. Il faut conclure un nouveau pacte économique et social, sans renoncer à notre socle de solidarité. Pour combler l'écart avec l'Allemagne, il faut travailler, automatiser davantage et doubler l'investissement.

Notre atout majeur est la force de l'écosystème industriel breton et sa capacité à se fédérer. L'opportunité consiste à élargir ce rassemblement à l'ensemble des filières pour mutualiser les actions, gagner en influence et peser collectivement. La bonne pratique bretonne est cette volonté de fédérer l'industrie pour peser.

Le CRIB (Comité Régional Industrie Bretagne) rassemblait les industriels avant France Industrie ; Breizh Fab a réuni entreprises et pouvoirs publics. Il faut structurer cette capacité collective et en faire un instrument permanent d'influence.

Les Alpes-Maritimes ont de sérieux atouts : Sophia Antipolis, l'une des premières technopoles d'Europe, un réseau dense d'universités, de laboratoires et de centres de recherche, des talents qualifiés. Mais un avantage compétitif ne se conserve pas, il s'entretient. Or les chefs d'entreprise évoluent entre crises successives et injonctions publiques contradictoires : sobriété foncière d'un côté, réindustrialisation de l'autre. La simplification n'est donc pas un slogan, c'est une condition de compétitivité, pour nos entreprises comme pour le pays.

Le rapport Draghi le rappelle à l'échelle européenne ; reste à en tirer les conséquences. Localement, le principal frein est connu : un territoire fragmenté, des collectivités qui coopèrent encore trop peu. Les mobilités et le logement des actifs en pâtissent en premier, alors qu'ils conditionnent directement nos recrutements.

La compétitivité de demain se joue enfin sur les compétences. Avec l'Université Côte d'Azur et le tissu économique, nous bâtissons des plans d'action communs pour que la formation réponde aux besoins réels des entreprises.

YANN TRICHARD

Président de la CCI Nantes-Saint Nazaire et de SYD Digital Care

La compétitivité française repose sur deux piliers : la technologie et les infrastructures. Un pays fort en recherche et développement peut conquérir des positions par la rupture technologique, puis la valorisation et la mise en marché de ses inventions. Les équipements lourds, comme la forme Joubert à Saint-Nazaire, retiennent des productions qui, sans eux, partiraient en Chine ou en Inde.

Notre territoire dispose d'atouts solides : une localisation favorable, des infrastructures appréciables et une pluralité économique attractive. L'opportunité majeure tient à l'automatisation et à la robotique, qui permettent d'implanter chez nous de nouvelles industries.

La meilleure illustration à dupliquer est l'entreprise GONG, leader mondial des sports de glisse. On y retrouve précisément ce que je défends : de l'innovation de rupture, de la R&D et une production largement localisée, qui crée de la valeur sur notre territoire, dans un secteur concurrentiel mais à forte valeur ajoutée. La réussite repose sur des stratégies localisées, cohérentes avec les atouts propres à chaque territoire.

THOMAS JUIN

Président de l'Union des Aéroports Français, directeur général de l'aéroport de La Rochelle-Ile de Ré

Sans accessibilité, un territoire ne peut attirer durablement ni entreprises, ni visiteurs, ni congrès : elle est la première condition de sa compétitivité. Or, la fiscalité appliquée au transport aérien a atteint un niveau contre-productif, qui conduit les compagnies à positionner leurs avions ailleurs, alors même que la demande existe.

À La Rochelle, la liaison avec Marseille a dépassé 50 000 passagers annuels en seulement deux ans. Et, en tant que directeur d'aéroport, je suis constamment interrogé sur l'absence de liaisons vers Strasbourg, Berlin ou Rome. Ce constat dépasse largement La Rochelle : il vaut pour la France entière. Nous devons partir des usages réels, les mesurer et intégrer systématiquement l'aérien aux stratégies de développement économique et touristique.

La France doit ainsi se doter d'une stratégie touristique fondée sur la valeur, et pas seulement sur le nombre, dans laquelle le transport aérien occupe toute sa place.

BERTRAND CHABANNE

Président Groupe BEG, Co-président du Club ETI Centre Val-de-Loire

JEAN-FRANÇOIS REZEAU

Président de la CCI Occitanie, délégué régional Nouvelle Aquitaine/Occitanie de Veolia

Vu d'un territoire comme le Centre-Val de Loire, l'enjeu est simple : nous devons pouvoir entreprendre, investir et produire dans des conditions comparables à celles de nos concurrents européens. La compétitivité se mesure à la capacité à lancer un projet industriel sans perdre des mois en procédures, à recruter, à financer un investissement et à rester ancré localement.

Les freins les plus visibles sont la lourdeur administrative, les délais d'instruction, le poids des prélèvements sur la production et la difficulté à orienter l'épargne vers l'économie réelle. L'engagement de la Région auprès des entreprises, la force de filières comme la cosmétique et la défense, et la taille humaine de notre territoire créent un avantage concret : celui de faire travailler rapidement ensemble entreprises, collectivités, formation, recherche et État autour de projets industriels ambitieux.

Nos territoires ont besoin d'un cadre plus simple, rapide et prévisible, qui donne envie aux entreprises d'investir durablement, d'innover et de créer des emplois qualifiés localement.

En Occitanie, la compétitivité se joue sur la capacité des entreprises à investir, recruter, décarboner et conquérir de nouveaux marchés. Le territoire dispose d'un tissu économique et scientifique de premier plan, conjuguant grands groupes internationaux, laboratoires de recherche et PME à fort savoir-faire dans les filières industrielles et technologiques stratégiques.

L'enjeu consiste à transformer cette excellence scientifique en capacités de production, en emplois qualifiés et en exportations, notamment dans la décarbonation, l'intelligence artificielle, et les technologies souveraines. Cela suppose de consolider les chaînes de valeur régionales, de faciliter la diversification des PME et de rapprocher la formation des besoins économiques réels. L'Occitanie pourrait expérimenter un « parcours régional de compétitivité », piloté par les CCI avec la Région, l'État et Bpifrance, en pensant un diagnostic unique, un référent dédié pour chaque entreprise et un plan d'action pluriannuel, en priorité dans les bassins industriels et ruraux.

Cette démarche établirait une politique de proximité cohérente, susceptible d'éclairer utilement la réflexion nationale.

FRANÇOIS-XAVIER MARCHAIS

Président de l'UIMM* Pays de la Loire, directeur des opérations d'Eaton-Souriau

Les entreprises redistribuent 85 % de la valeur ajoutée aux salariés (hors amortissement), mais elles sont parmi les plus imposées au monde, cumulant taxes, impôts et charges diverses. Nos dirigeants politiques manquent encore de courage pour lancer les réformes nécessaires. Il semble donc difficile de trouver des atouts de « compétitivité » dans le pays le plus imposé au monde, où l'enseignement scientifique a été à ce point délaissé…

Les opportunités sont pourtant nombreuses et la recette est connue : il faut arrêter de vivre au-dessus de ses moyens. La région Pays de la Loire a osé lancer un plan de réduction des dépenses plutôt que d'augmenter les impôts, comme l'illustre la taxe transport ; l'ensemble des régions françaises devrait adopter cette stratégie.

** Union des Industries et Métiers de la Métallurgie*

Travail et pouvoir d'achat : vivre mieux de son travail

Le travail peine aujourd'hui à remplir sa promesse historique : celle de permettre une progression continue du niveau de vie. Sur 100 euros versés par un employeur, un salarié français n'en perçoit en moyenne que 54, contre 65 dans le reste de l'OCDE, illustrant le poids des prélèvements qui financent notre modèle social. Les allègements de charges concentrés sur les bas salaires ont par ailleurs créé des « trappes » qui bloquent toute progression au-dessus du SMIC, tandis que le patrimoine se construit désormais davantage par l'héritage que par l'effort professionnel. Les Français restent pourtant profondément attachés à la valeur travail et se disent prêts à travailler davantage si cela se traduit concrètement dans leur rémunération.

KADIR MEBAREK

Maire de Melun et avocat au Barreau de Paris

La France ne manque pas de talents, elle peine encore à les révéler. Notre pays reste marqué par un déterminisme social qui pèse sur les parcours scolaires et professionnels. Cette situation nourrit un profond sentiment d'injustice et fragilise notre pacte républicain.

Nous avons fait de l'insertion et de l'émancipation par le travail un axe fort de notre projet municipal. L'objectif n'est pas seulement d'accompagner vers l'emploi, mais de construire un véritable écosystème de la réussite : développement de l'apprentissage, rapprochement entre les entreprises et les jeunes, valorisation de l'entrepreneuriat, accompagnement des porteurs de projets et multiplication des occasions de créer un réseau professionnel.

Une ville ne peut pas créer tous les emplois ; en revanche, elle peut ouvrir des portes, mettre en relation et révéler des talents.

MARIE-LAURE COLLET

Présidente de l'APEC, du groupe Kalicea et de la société Calder & Partners

La véritable question est celle-ci : comment redonner de la valeur au travail ? L'enjeu est d'abord culturel : rendre au travail sa fierté, le concevoir comme une vertu autant qu'une valeur. En Bretagne, nous avons des atouts réels, dont résulte un chômage inférieur d'un à deux points à la moyenne nationale.

Nous partageons une culture du travail, et disposons d'un tissu économique fait de TPE et de PME, ponctué de quelques ETI familiales et de rares grands groupes dont on connaît encore les fondateurs : des entreprises à visage humain. La diversité des secteurs rend les compétences transférables, et nos entreprises ont compris qu'il valait mieux privilégier les talents résidant en proximité, quitte à les former.

La bonne pratique à partager est le circuit court, que la Bretagne a inventé avant l'heure avec le réseau Produit en Bretagne. C'est le refus d'une France réduite aux seuls services, dédaigneuse de son agriculture et de son industrie : un territoire équilibré a besoin de tous ses secteurs.

FRANCK CANNATA

Président de l'UPE 06 et du Groupe Transcan

SYLVIE CASENAVE-PÉRÉ

Présidente du Groupe Posson-Packaging

Nos entreprises font face à une concurrence mondiale de plus en plus redoutable provenant des pays développés mais aussi de Chine, du Brésil, etc. Les charges qui pèsent sur elles ne leur permettent pas de lutter à armes égales. Or, l'essentiel des prélèvements sur les salaires correspond à des cotisations ouvrant des droits individuels à de futures prestations de retraite, de santé ou d'assurance-chômage.

À l'heure de la campagne présidentielle il faut rappeler que le pouvoir d'achat ne peut progresser durablement qu'avec la productivité, fruit de l'investissement matériel, éducatif et institutionnel.

De nouveaux phénomènes émergents comme la généralisation de l'intelligence artificielle et la robotisation humanoïde ne nous laissent pas le choix : refonder notre économie, son modèle social, ou subir simultanément décrochage économique et à terme, impasse sociale.

Le diagnostic suggère les solutions. La création de fonds de pension auxquels salariés et entreprises pourraient contribuer permettrait de développer des fonds d'investissement français qui irrigueraient l'économie, tandis que le niveau des retraites pourrait être garanti a minima sur le système par répartition. Le complément reposerait sur un outil d'optimisation financière.

Ce système augmenterait immédiatement le revenu des personnes qui travaillent en abaissant leur niveau de cotisation. Il faudrait également supprimer les systèmes dérogatoires au droit commun et cesser de faire peser autant de taxes sur les « avantages en nature », comme les voitures de fonction ou les logements, qui peuvent contribuer à améliorer le quotidien des salariés.

Il faut ainsi cesser de réglementer sans cesse les entreprises et leur laisser davantage de latitude pour valoriser l'implication des salariés : l'expérience du « Travailler plus pour gagner plus » avait profité à tous ceux qui s'engageaient pour leur entreprise.

YANN TRICHARD

Président de la CCI Nantes-Saint Nazaire et de SYD Digital Care

Le fondement d'une politique publique digne de ce nom, c'est que le travail permette de changer de situation : d'accéder à la propriété, de vivre mieux, et non de se contenter de subvenir à ses besoins vitaux.

Le coût du travail, alourdi par les prélèvements sociaux, ampute le pouvoir d'achat de celui qui travaille, singulièrement les bas salaires. Il faut, dans le même mouvement, différencier plus nettement le travail de l'inactivité : plus je travaille, plus je dois y trouver un bénéfice tangible. L'enjeu est de restituer de la valeur au travail sans fragiliser notre modèle social, ce qui suppose d'en repenser le financement.

L'opportunité réside dans un basculement de notre fiscalité : alléger les charges qui pèsent sur le travail et transférer une part du financement vers la consommation.

Innovation et technologies : s'adapter en continu

CAROLE CHRÉTIEN
Directrice Générale de l'École Polytechnique Executive Education (X-EXED)

La France connaît un déclassement scientifique et techno-industriel face aux superpuissances américaines et chinoises, un décrochage qui se lit dans l'effort de recherche : 900 euros sont consacrés chaque année à la R&D par habitant en France, contre 2 500 euros aux États-Unis. L'industrie ne représente plus que 9 % du PIB national, contre 15 % en moyenne européenne, faisant de la France le pays le plus désindustrialisé du G20. Ce retard s'explique par un cadre rigide, une forte aversion au risque et l'absence de marchés financiers européens unifiés, qui poussent nos start-ups les plus prometteuses à se financer, voire à se coter, à l'étranger. Le pays dispose néanmoins d'un écosystème de recherche de rang mondial et d'une dynamique entrepreneuriale récente à transformer en champions industriels.

La France et l'Europe disposent d'un écosystème scientifique et technologique riche, associant laboratoires, universités, entreprises, start-up et structures d'innovation. L'enjeu est désormais de mieux coordonner ces forces, d'éviter les cloisonnements et d'identifier les domaines dans lesquels préserver une capacité autonome d'excellence et de décision.

Notre culture scientifique constitue un atout majeur : liberté de recherche, esprit critique, pluridisciplinarité et prise en compte des dimensions humaines, sociales, éthiques et environnementales. La diversité des territoires offre également des espaces privilégiés d'expérimentation.

Ainsi, les Entretiens de Toulouse, organisés depuis 2008, par l'Académie de l'Air et de l'Espace et X-EXED, illustrent cette approche en réunissant les acteurs de l'aéronautique et du spatial dans un cadre de confiance, propice au partage des connaissances et à l'émergence collective des innovations de demain.

FRANÇOIS-XAVIER MARCHAIS

Président de l'UIMM* Pays de la Loire, directeur des opérations d'Eaton-Souriau

L'innovation ne se cantonne pas aux produits : elle concerne également les processus de fabrication et les services annexes que l'on peut proposer à ses clients. En dévalorisant les filières de la formation professionnelle au profit de diplômes universitaires qui offrent parfois peu de débouchés, nous nous privons d'une part importante de l'intelligence et des compétences dont nos entreprises ont besoin.

Osons réformer notre système éducatif afin de mieux valoriser les savoir-faire techniques, de rapprocher davantage les formations des besoins du tissu économique et d'offrir à chacun des parcours permettant de trouver sa place dans le monde professionnel.

L'innovation passe aussi par notre capacité à former et à reconnaître celles et ceux qui la rendent concrète au quotidien Notre territoire, les Pays de la Loire, est représentatif en cela de ce qui se passe en France en termes d'éducation ; donc si l'on ose réformer l'Éducation nationale, les opportunités seront nombreuses ! Ce serait notamment un puissant levier pour renforcer l'attractivité des filières industrielles et mieux faire connaître la diversité des métiers et des perspectives qu'elles offrent.

YANN TRICHARD

Président de la CCI Nantes-Saint Nazaire et de SYD Digital Care

Nos atouts sont réels : des écoles d'excellence et un enseignement supérieur adossé à une recherche fondamentale de premier plan. L'enjeu premier est celui de l'esprit critique : l'intelligence artificielle et les réseaux sociaux tendent à nous éloigner du réel et de la réflexion individuelle. Il faut donc le remettre au centre de l'éducation et le relier au savoir académique, en y ajoutant une culture économique.

L'opportunité consiste à donner du sens aux savoirs en reliant chaque notion à un usage concret, afin de renouer le lien avec l'entreprise. Il faut aussi orienter certains financements vers les technologies, sans négliger la recherche fondamentale. À mes yeux, la solution la plus efficace est l'hyperterritorialité : placer la décision au plus près des territoires, au service de leur intelligence économique. Un plan pertinent se construit à partir de leurs atouts propres.

La réflexion plurielle et la décision localisée sont les meilleures garanties d'efficacité et de cohérence.

** Union des Industries et Métiers de la Métallurgie*

Éducation : instruire, émanciper et réenchanter

MARIE-LAURE COLLET
Présidente de l'APEC, du groupe Kalicea et de la société Calder & Partners

Le système éducatif français doit surmonter une triple fracture pédagogique, sociale et humaine, pour retrouver sa promesse d'égalité des chances. Troisième poste de dépense publique avec 190 milliards d'euros consacrés chaque année à l'Éducation, le système finance pourtant davantage le rattrapage tardif que la prévention précoce, alors que le destin scolaire d'un enfant se joue en grande partie avant l'entrée au primaire. Il conserve pourtant des leviers fondamentaux – gratuité, laïcité, scolarisation précoce, engagement du corps enseignant – sur lesquels une refondation cohérente pourrait s'appuyer.

L'enjeu est de recentrer la maternelle et l'école primaire sur la lecture, l'écriture et le calcul, tout en ouvrant à la culture générale pour révéler les appétences. Deux freins persistent : la succession de réformes et une Éducation nationale restée à l'écart de la décentralisation.

Le principal atout réside dans l'appétence, qu'il faut mieux reconnaître. Depuis 1982, en visant 80 % d'une classe d'âge au baccalauréat, nous avons survalorisé la notion de niveau au détriment des métiers, notamment ceux de l'artisanat et de l'industrie.

L'expérimentation à suivre est l'apprentissage expérientiel : placer l'élève en situation pour révéler ses capacités, entre appétence et compétence. En Bretagne, l'INEX, Institut national de l'expérientiel, a été lancé pour ancrer cette approche, en travaillant d'abord les compétences comportementales.

CÉDRIC PEMBA-MARINE

Maire du Port-Marly

SANDRINE MENARD

En charge de la refondation du MEDEF Mayotte, ancienne Déléguée générale du MEDEF La Réunion

L'éducation doit redevenir une politique de long terme, avec stabilité et continuité. Elle doit préparer davantage à devenir acteur de la société, en développant autonomie, engagement et initiative.

La France dispose d'un réseau éducatif exceptionnel, de professionnels engagés et de collectivités capables d'expérimenter. La baisse démographique peut permettre de réinvestir dans la qualité et de mieux faire travailler ensemble Éducation nationale, collectivités, familles, gestionnaires de crèches et acteurs périscolaires. Ce continuum éducatif a été matérialisé localement par un « mini-campus » réunissant crèche, école et centres de loisirs.

Le dialogue renforcé entre ceux qui accompagnent l'enfant permet de décloisonner les acteurs et d'améliorer concrètement son accompagnement éducatif au quotidien.

La Réunion et Mayotte, territoires les plus jeunes de France (28 % et 54 % de moins de 20 ans), disposent d'un potentiel considérable, mais restent confrontés à de lourds handicaps : pauvreté (36 % / 77 %), NEETs (26 % / 36 %), difficultés de lecture (30 % / 58 %) et mobilité contrainte.

L'enjeu est de construire une école qui fasse rêver et ouvre de véritables perspectives. L'océan Indien constitue un autre atout majeur. Maurice, Madagascar, les Seychelles et les Comores pourraient nourrir un véritable « parcours océan Indien » via INTERREG/Erasmus+, avec La Réunion comme plateforme de formation et Mayotte comme vivier de compétences.

Cette ambition suppose enfin de mieux articuler tous les acteurs autour d'une chaîne continue École-Formation-Emploi, indispensable à l'insertion des jeunes.

Énergie : produire une énergie compétitive et souveraine

L'énergie est un domaine de temps long, où les choix engagés aujourd'hui structureront le pays pour des décennies. La France souffre d'une asymétrie profonde entre une production nationale déjà largement décarbonée et des habitudes de consommation encore ancrées dans les énergies fossiles importées. Cette dépendance fragilise sa souveraineté, l'expose aux chocs géopolitiques et pèse sur le pouvoir d'achat comme sur la compétitivité industrielle. L'enjeu central est de transformer un avantage électrique unique en Europe en véritable levier de reconquête économique et stratégique.

OLGA GIVERNET

Députée de l'Ain et Ancienne ministre déléguée à l'énergie

Le défi énergétique et de la décarbonation ne se limitent pas à substituer des énergies bas carbone au carburant pour les transports et au gaz naturel pour nous chauffer et pour les procédés industriels ; ils concernent aussi quatre piliers majeurs de notre économie : l'acier, le plastique, les engrais et le ciment. Sans énergies fossiles aujourd'hui, on ne sait pas produire ces intrants qui sont au cœur de toutes nos constructions et, s'agissant des engrais, qui permettent de nourrir aujourd'hui 7 milliards d'humains.

Dans ce contexte, froid et chaleur renouvelables, batteries électriques, transports décarbonés, acier et ciment verts, matériaux de construction biosourcés : ces filières sont les maillons essentiels d'une stratégie de souveraineté industrielle et de décarbonation. Elles ont besoin, pour se développer, d'une énergie abondante et compétitive en prix. Pour ce faire : il faut accepter un principe de neutralité technologique. Ce qui compte c'est de produire des énergies bas carbone aux meilleurs prix, de sélectionner les meilleurs projets. Pas d'opposer renouvelable et nucléaire.

Par ailleurs, la sobriété est un levier essentiel de souveraineté et de compétitivité, car l'énergie qu'on ne consomme pas est, par définition, la moins chère et la moins dépendante de l'extérieur. Enfin, il y a beaucoup à gagner à mieux aligner consommation et production. La flexibilité est un enjeu qui doit être regardé à part entière comme un levier pour baisser les coûts.

THOMAS JUIN

Président de l'Union des Aéroports Français, directeur général de l'aéroport de La Rochelle-Ile de Ré

La transition énergétique doit d'abord reposer sur une approche pragmatique, en concentrant les efforts sur les leviers offrant les réductions d'émissions les plus importantes. Pour l'aviation, les carburants aéronautiques durables constituent un levier majeur de décarbonation.

Leur développement répond aussi à un enjeu de souveraineté : la France dispose d'une filière aéronautique complète, d'acteurs industriels de premier plan et des compétences nécessaires pour faire émerger une production nationale. Dans un contexte de hausse attendue de la demande mondiale, cette filière représente une opportunité industrielle et économique.

Il faut donc anticiper son déploiement, planifier les capacités de production sur le territoire et accompagner les acteurs du transport aérien afin de concilier transition environnementale, autonomie stratégique et développement économique.

THIERRY TROESCH

Président de STIndustrie et chef de file de France Industrie en Bretagne

ÉMILIE DE LOMBARÈS

Présidente du directoire d'Onet et du Club Top 20*

La Bretagne importe près de 80 % de son électricité, ce qui la prive d'activités fortement consommatrices, comme les centres de données. L'enjeu central est donc l'électrification, condition de notre souveraineté et du désengagement des énergies fossiles. Elle suppose un mix assumé, où la part du nucléaire civil ne soit plus remise en cause au gré des alternances, ainsi que la réalisation du premier démonstrateur de petit réacteur modulaire SMR en Bretagne.

Notre territoire dispose d'atouts forts : le premier est la dualité de nos entreprises, déjà présentes dans les secteurs de la défense et de l'industrie, dont les exigences opérationnelles rejoignent celles du nucléaire civil. Le second est notre socle métallurgique, qui couvre l'essentiel des métiers d'une centrale. Dans cette perspective, la démarche d'acculturation au nucléaire civil, menée avec EDF, Orano et l'écosystème normand, a permis de réunir plus de 150 entreprises lors d'une Journée d'affaires bretonne de l'énergie. La création d'un cluster énergie doit désormais structurer cette coopération interrégionale.

Il faut accélérer l'électrification des usages pour réduire la dépendance aux énergies fossiles et renforcer notre souveraineté énergétique. Cela suppose d'investir dans les capacités bas carbone, les réseaux et la décarbonation industrielle.

Les principaux freins sont l'instabilité des politiques publiques, la complexité réglementaire, les délais de réalisation et les tensions sur les compétences. La France bénéficie d'atouts uniques : un mix électrique parmi les plus décarbonés, une filière nucléaire de rang mondial et des compétences industrielles reconnues. L'initiative « Provence, Fabrique des Possibles », portée par un collectif d'entreprises et de fédérations d'Aix-Marseille, constitue un exemple concret de mobilisation territoriale au service des grandes transitions énergétique et écologique.

Cette démarche aspire à donner à la zone de Fos-Berre un rôle économique et écologique de premier plan et à déployer la ligne THT.

** Association de dirigeants de grandes entreprises*

CHRISTOPHE COULON

Vice-président de la Région Hauts-de-France en charge des Mobilités, des infrastructures de transport et des ports

FRANCK CANNATA

Président de l'UPE 06 et du Groupe Transcan

Le parc électronucléaire français est assurément un atout de premier plan, mais la politique énergétique ne pourra se concevoir sans juxtaposer un pouvoir « scientifique » fort au pouvoir exécutif. L'électrification des usages est l'immense angle mort de ces politiques publiques, notamment pour les mobilités et le chauffage domestique. Les dispositifs nationaux de rénovation énergétique des logements, instables dans leurs trajectoires financières et leurs attendus techniques, démobilisent les filières et dissuadent les Français de s'approprier l'enjeu.

Il est urgent de mener des politiques ambitieuses et stables, dans le cadre d'un plan pluriannuel, pour rendre la rénovation énergétique lisible et pérenne. En Hauts-de-France, la captation du gaz de mine permet de valoriser une énergie locale et d'éviter d'avoir à l'importer.

Cette valorisation pourrait être déployée à l'échelle nationale, compte tenu des réserves de grisou du bassin minier, tout en empêchant ce gaz extrêmement polluant de s'échapper dans l'atmosphère.

Les Alpes-Maritimes sont une péninsule électrique : la production locale ne couvre qu'une faible part de la consommation, de l'ordre de 10 à 15 % selon les années, le reste dépendant du réseau de transport. Or, selon RTE, les besoins régionaux pourraient quasiment doubler d'ici 2050.

Pour les entreprises, c'est un risque direct sur les coûts et la continuité d'activité. RTE sait engager des investissements lourds quand l'enjeu industriel l'exige : le projet de ligne Jonquières–Fos-sur-Mer, destiné à décarboner la zone industrialo-portuaire, en témoigne.

L'Est de la région mérite la même ambition. L'autonomie repose aussi sur trois leviers : produire davantage sur place, diversifier les sources, consommer mieux. Le solaire offre un potentiel important, notamment sur les grandes toitures d'entrepôts et de zones d'activités.

L'hydrogène, le GNV et le gaz renouvelable ouvrent d'autres pistes, en particulier pour le transport lourd. La SEM GREEN Energy 06 illustre la méthode : associer industriels et collectivités pour financer des projets, comme la centrale de Saint-Auban. Quant au parc d'Andon, il assure à lui seul près de la moitié de la production photovoltaïque départementale : quelques projets d'envergure peuvent changer la donne.

Agriculture : relancer notre modèle agricole

CAROLE DELGA
Présidente de la Région Occitanie et de Régions de France

L'agriculture est la première brique de souveraineté d'un pays et une nécessité biologique avant d'être un secteur économique parmi d'autres. Le modèle agricole français s'enfonce dans une crise multiforme, faite d'un étouffement normatif et fiscal, d'une précarité durable des revenus et d'un manque criant d'attractivité pour les nouvelles générations. Le cadre national et européen, entre surtranspositions réglementaires et libéralisation de la PAC, ne protège plus suffisamment les producteurs locaux, au point que plusieurs dizaines de milliers d'exploitations pourraient disparaître dans la décennie à venir si rien ne change. La perte de souveraineté alimentaire qui en résulte menace désormais bien plus que l'économie : elle fragilise l'identité même de nos territoires.

Il est nécessaire de redonner un cap aux agriculteurs confrontés aux aléas climatiques, sanitaires et à un contexte international fragilisant. Très exposée au changement climatique, notamment sur l'accès à l'eau, l'Occitanie porte un Pacte pour la souveraineté alimentaire, doté de 145 M€ et composé de 28 mesures. Il vise à relocaliser les productions stratégiques et les outils de transformation, renforcer les débouchés et garantir une juste rémunération des producteurs.

Première région agricole française en nombre d'exploitations, première région Bio et leader européen des productions sous signes de qualité, l'Occitanie s'appuie sur un tissu agricole diversifié, ainsi que sur plusieurs outils : Occitanie-Sud de France, Occit'Alim, une Foncière agricole, les Contrats agriculture durable et prochainement un fonds agricole souverain de 30 M€.

JÉRÉMY BROUSSE

Directeur général délégué du Groupe Brousse

Pour pérenniser notre modèle agricole et notre souveraineté alimentaire, il faut revaloriser le métier et garantir des perspectives d'avenir : soutenir les marges et les revenus, moderniser les outils de production, innover et accompagner la transition énergétique et climatique sans opposer agriculture et écologie. Il faut aussi redonner aux agriculteurs une juste place dans les chaînes de valeur, favoriser la transmission, sanctuariser les filières souveraines et harmoniser les normes européennes.

Les filières de transformation constituent un enjeu majeur : trop de produits sont importés faute de transformateurs français, malgré l'existence des matières premières. La France dispose pourtant d'atouts agricoles, géographiques et d'une capacité d'innovation. La réutilisation des eaux usées traitées pour l'agriculture constitue une piste inspirante face au changement climatique.

STÉPHANE LAYANI

Président du Marché international de Rungis

Garantir notre souveraineté alimentaire exige de dépasser l'opposition stérile entre modèles agricoles pour faire cohabiter petits producteurs et filières industrielles. Pour relever ce défi face à la hausse des importations, les marchés de gros jouent un rôle structurant : en tant que centrales d'achat territoriales et plateformes logistiques mutualisées, les MIN sécurisent l'approvisionnement et garantissent un prix décent aux producteurs, adossés à une distribution de proximité revitalisée.

Cette organisation logistique prend tout son sens en mobilisant les atouts majeurs de la France pour hybrider les modèles : concilier ancrage local et rayonnement international, excellence artisanale, puissance industrielle et technologies. Mais pour être durable, cette stratégie doit s'appuyer sur une demande forte : la mesure la plus décisive réside donc dans l'éducation à l'alimentation.

En réintroduisant l'apprentissage du goût à l'école, nous créons un débouché pérenne pour nos filières et rapprochons la jeunesse de notre agriculture.

DOMAINE

03

Vivre ensemble dans la confiance

Accès aux soins : être bien soigné partout en France

Conçu en 1945, notre système de santé n'a pas su anticiper le vieillissement de la population ni la montée des maladies chroniques, et se retrouve aujourd'hui à bout de souffle. Plusieurs millions de Français n'ont plus de médecin traitant, tandis que le déficit de la Sécurité sociale, désormais chiffré en dizaines de milliards d'euros, comprime chaque année un peu plus les investissements d'avenir. Son pilotage, réalisé au rythme d'un vote budgétaire annuel, interdit toute stratégie de long terme et privilégie le curatif au détriment de la prévention. Sans réforme structurelle, le risque est celui d'une médecine à deux vitesses, alors que les Français restent très attachés au principe de solidarité nationale qui fonde notre modèle.

FRÉDÉRIC MASQUELIER

Maire de Saint-Raphaël, président d'Esterel Côte d'Azur Agglomération

La France a longtemps été considérée comme disposant du meilleur système de santé au monde. Elle a progressivement perdu ce statut, faute d'avoir adapté son modèle aux évolutions démographiques : vieillissement, explosion des maladies chroniques, départs massifs de praticiens. Le principal enjeu est autant philosophique que budgétaire : devons-nous piloter la santé selon une logique comptable, année après année, ou selon une logique de santé publique pensée sur le long terme ?

La France disposait d'un outil industriel pharmaceutique et d'une recherche de premier plan progressivement absorbés dans la mondialisation. Pourtant, les talents sont là. L'opportunité est de garder nos chercheurs et entrepreneurs, en libérant la R&D, en réindustrialisant la production de principes actifs, en simplifiant les procédures et en finançant l'innovation.

Nous organisons localement une « Journée de la prévention » auprès de la population. Un pass dédié ouvre aux seniors l'accès à des activités sportives. Pour les jeunes, nous offrons la première licence sportive afin d'encourager dès le plus jeune âge une pratique qui participe au processus de santé.

JEAN-LOUIS ALBERTINI

Président du MEDEF Corsica, PDG du Groupe L'Olivier Bleu

L'accès aux soins est un problème qui se pose de façon récurrente aux habitants de l'île même si certaines lacunes ont été comblées ces dernières années. De nombreux malades insulaires sont forcés d'aller se soigner sur le continent, faute d'une couverture optimale de l'ensemble des pathologies. Beaucoup n'ont pas accès à un médecin traitant, certaines spécialités sont en sous-nombre et plusieurs semaines sont nécessaires pour obtenir un rendez-vous, y compris pour les examens, scanner, IRM, etc. Qui plus est, de façon plus générale, la médecine en France donne parfois le sentiment de fonctionner à deux vitesses, mais surtout reste plus curative que préventive, alors qu'elle devrait renforcer la prévention.

En Corse, nous avons la volonté de construire un centre hospitalier universitaire, engagement politique jugé fort et absolument nécessaire. L'échelle du territoire peut aussi constituer un avantage : avec environ 350 000 habitants, les moyens à déployer pour répondre aux besoins de la population peuvent être raisonnés à une échelle régionale relativement resserrée.

Cependant, les marges de manœuvre locales en santé restent limitées par l'encadrement de l'ARS et du ministère. En revanche, la vie associative corse est très active pour accompagner les malades non pris en charge sur l'île vers le continent.

Retraite : garantir un système équitaire et pérenne

Conçu en 1945 dans un contexte de baby-boom, notre système de retraite par répartition repose sur un pacte entre générations aujourd'hui fragilisé par le vieillissement démographique et la baisse de la fécondité. L'écart réel entre cotisations versées et prestations perçues atteint 140 milliards d'euros par an une fois les transferts de l'État neutralisés, alors que la dépense publique totale allouée aux retraites s'élève à 422 milliards d'euros, soit un quart des finances publiques. Depuis les années 1980, les gouvernements ont préféré multiplier les ajustements paramétriques temporaires plutôt que d'engager une refondation structurelle, reportant la charge sur les jeunes générations. Le sujet reste pourtant nécessaire à traiter en profondeur pour garantir l'équité entre les générations et la soutenabilité du système à long terme.

JEAN-LOUIS ALBERTINI

Président du MEDEF Corsica, PDG du Groupe L'Olivier Bleu

MARIE-LAURE COLLET

Présidente de l'APEC, du groupe Kalicea et de la société Calder & Partners

Notre système de retraite a 80 ans aujourd'hui : il faut le replacer dans le contexte où il a été imaginé, avec le profil de ceux qui allaient le financer et de ceux qui allaient en bénéficier. Aujourd'hui, tout a changé. Le discours de raison commence à infuser : le système ne tient plus, et la réforme est inévitable. C'est mathématique.

Nous comptons aujourd'hui 1,7 cotisant pour un retraité, un ratio qui tombera à 1,5 en moins de vingt ans. Ce déséquilibre démographique est encore plus marqué en Corse, où les seniors représentent près d'un tiers de la population. Cela dit, le système est bon dans son principe : un système de solidarité et d'entraide, qui restitue à chacun ce qu'il a apporté durant sa vie active.

Le choc démographique — le papyboom — était anticipé de longue date par les statisticiens de l'INSEE : nul n'ignorait que les départs massifs surviendraient entre 2020 et 2025. L'on a préféré s'en accommoder plutôt que de l'affronter avec honnêteté. Le véritable frein aura été de réduire tout le débat à une question d'âge. Or l'âge, en lui-même, ne signifie rien : c'est mêler les choux et les carottes. Faire monter un couvreur sur un toit à cinquante ans devient périlleux ; pour ma part, travaillant avec ma tête, j'espère poursuivre jusqu'à soixante-dix ans, fût-ce à quatre cinquièmes — la France ne s'en trouvera pas appauvrie.

Chaque métier, chaque parcours diffère. Notre atout est un outillage territorial déjà existant, et qui fonctionne. Chaque branche professionnelle, via les OPCO, dispose d'une commission paritaire régionale de l'emploi et de la formation, où siègent ensemble syndicats de salariés et employeurs. Dans ces instances de terrain, je puis en témoigner, l'on débat, l'on diverge parfois, mais l'on finit par s'accorder et par formuler des propositions. Là réside l'opportunité : hormis le régalien, les sujets devraient émerger des territoires, plutôt que se déployer en toile d'araignée depuis Paris, uniformisant des politiques dépourvues de cohérence.

Aujourd'hui, du reste, l'intelligence artificielle et les actuaires nous permettent de modéliser une infinité de cas particuliers. Les moyens d'une approche fine, au plus près des réalités, sont à notre portée.

Pauvreté et précarités : agir pour les plus fragiles

La pauvreté progresse dans toutes les strates de la population française, avec une concentration croissante chez les plus jeunes qui constitue une rupture profonde dans notre contrat social. Le travail ne suffit plus à en protéger : malgré la baisse du chômage, le pays compte aujourd'hui 2,3 millions de travailleurs pauvres, un chiffre en hausse continue. L'action publique reste par ailleurs éparpillée entre de multiples ministères, ce qui nuit à la cohérence des dispositifs, qui agissent davantage comme des amortisseurs que comme de véritables leviers de sortie de la pauvreté. Le système redistributif français demeure néanmoins un rempart puissant, capable de réduire significativement la pauvreté, et s'appuie sur des dispositifs locaux innovants comme « Territoires Zéro Chômeurs ».

VÉRONIQUE SARSELLI

Présidente
de la Métropole
de Lyon

La lutte contre la pauvreté doit protéger les plus fragiles et leur permettre de retrouver l'autonomie. Dans la Métropole de Lyon, il faut agir sur l'emploi, le logement, la mobilité, la garde d'enfants, la santé et le non-recours aux droits. Mais nous devons aussi sortir de l'empilement des dispositifs et des guichets.

La Métropole de Lyon possède un atout exceptionnel : elle réunit les compétences sociales, l'insertion, le logement, la protection de l'enfance et les mobilités, dans un bassin économique dynamique. L'enjeu est de rapprocher acteurs d'insertion, entreprises et organismes de formation pour construire des parcours vers l'autonomie.

Notre conviction est simple : pour un jeune qui peut travailler, la meilleure protection durable contre la pauvreté reste l'autonomie professionnelle.

CÉDRIC PEMBA-MARINE

Maire du
Port-Marly

La pauvreté est parfois silencieuse et touche aussi des personnes qui travaillent. Les effets de seuil peuvent créer un sentiment d'injustice. Il faut mieux cibler la dépense sociale, détecter les fragilités et s'appuyer sur les CCAS, outils de proximité essentiels.

Notre principal atout est la richesse des solidarités locales. Il faut passer d'une logique d'empilement à une logique de subsidiarité, renforcer les CCAS et revoir les politiques sociales pour réduire les doublons, le non-recours et préserver aussi l'incitation au travail.

Dans notre commune, nous avons réalisé une nouvelle analyse des besoins sociaux, créé un espace de vie solidaire et renforcé les liens entre commune, CCAS et associations. Cette méthode de diagnostic, décloisonnement, proximité puis action, pourrait utilement inspirer d'autres territoires.

ÉTIENNE PIQUET-GAUTHIER
Directeur général de l'Entreprise des Possibles

FRÉDÉRIC LAVERGNE
Directeur général d'Erilia, entreprise sociale de l'habitat, filiale du groupe Habitat en Région (Groupe BPCE)

La pauvreté ne se résume pas à un manque de revenus. Elle résulte d'une accumulation de contraintes qui limitent la capacité d'agir des personnes. Sur le territoire lyonnais, de nombreux acteurs associatifs développent des réponses pragmatiques visant à prévenir les ruptures et favoriser l'autonomie, mais ces initiatives peinent à être consolidées faute de financements suffisants. L'action EN ACT, créée par la Fédération de l'Entraide Protestante, réunit acteurs économiques, associatifs et publics pour sécuriser l'accès à l'emploi et les parcours de régularisation de personnes étrangères précaires hébergées.

De nombreuses personnes bloquées par leur situation administrative disposent pourtant des compétences et de la motivation nécessaires pour répondre aux besoins de recrutement des entreprises, dans le bâtiment, la restauration et les services à la personne.

L'enjeu d'EN ACT est désormais de construire un parcours légal d'accès au travail, répondant aux besoins des employeurs, aux enjeux d'insertion et à la réduction des coûts liés à la précarité et à l'hébergement d'urgence.

La pauvreté doit être abordée par la prévention des ruptures de parcours, et le logement en est un point d'ancrage déterminant. Il faut traiter les signaux de fragilité, sécuriser les aides, renforcer l'aller-vers et éviter qu'une difficulté budgétaire devienne dette, contentieux puis expulsion.

La France dispose d'un parc social important, d'aides personnelles et d'un tissu associatif dense. L'opportunité est de faire du bailleur un acteur de détection précoce, capable de déclencher un accompagnement et un accès aux droits, sans devenir service social généraliste.

Une bonne pratique transférable est le parcours « zéro rupture locative évitable » : dès un signal, un référent contacte le ménage et réalise un diagnostic global. Selon la situation, il active les droits, l'accompagnement ou l'adaptation du logement dans un parcours commun.

Politique familiale : répondre aux nouvelles réalités

Conçu au début du XXe siècle autour d'objectifs natalistes, le modèle français de politique familiale ne correspond plus aux réalités sociologiques d'aujourd'hui : monoparentalité croissante, précarité, et écart grandissant entre le désir d'enfant et sa concrétisation. Les freins financiers et le manque de solutions d'accueil apparaissent désormais dès le premier enfant, dans un contexte où les 66 milliards d'euros consacrés chaque année aux politiques familiales ne suffisent plus à enrayer ces tensions. La charge de la parentalité reste par ailleurs très inégalement répartie, pesant avant tout sur l'activité professionnelle des mères. La France conserve néanmoins des atouts solides – désir d'enfant intact, scolarité et frais médicaux pris en charge, branche famille excédentaire – qui offrent de réelles marges de manœuvre pour refonder ce modèle.

VINCENT BULAN

Vice-Président en charge des Affaires publiques, de la Conformité & de la RSE de Babilou

La petite enfance doit être pleinement reconnue comme le premier temps de l'éducation. Les 1000 premiers jours sont décisifs : c'est à ce moment que se structurent le langage, la socialisation et les compétences fondamentales qui prépareront l'enfant à son entrée dans les apprentissages. Dans un contexte de dénatalité, cette exigence éducative rejoint un enjeu plus large de soutien à la parentalité et de confiance des familles dans leur capacité à avoir des enfants. Encore faut-il préserver l'outil dont nous disposons déjà.

La France possède un réseau de crèches, des professionnels qualifiés et des infrastructures implantées dans les territoires. Pourtant, la hausse des coûts, notamment salariaux, insuffisamment compensée par les financements, fragilise l'équilibre des établissements et entraîne des fermetures. Nous risquons ainsi de voir disparaître des capacités d'accueil alors même que les besoins sont considérables.

Enfin, cette ambition suppose une véritable politique nationale de la petite enfance, déclinée territorialement, avec une articulation beaucoup plus lisible entre communes, départements, PMI et CAF. Sans cadre commun, l'hétérogénéité des pratiques continuera de fragiliser l'efficacité du système.

ÉTIENNE PIQUET-GAUTHIER

Directeur général de l'Entreprise des Possibles

L'éducation est un levier de prévention de la pauvreté. Les inégalités se construisent dès l'enfance et l'instabilité résidentielle fragilise scolarité, apprentissages et santé. Il faut agir tôt, soutenir les parents et garantir la continuité des parcours scolaires.

Le territoire lyonnais dispose d'un réseau d'acteurs éducatifs, sociaux, associatifs et culturels. L'opportunité majeure est d'articuler politiques éducatives, sociales et de logement pour repérer les difficultés précocement et construire des réponses adaptées aux besoins des enfants. Initiative particulièrement intéressante, le programme « Des Repères pour Grandir » accompagne les enfants et familles hébergés selon une approche globale : compétences psychosociales, parentalité, culture, loisirs, sport et formation des professionnels.

Il accorde notamment une place au « droit à l'évasion », considéré comme essentiel au développement de l'enfant.

Logement : rendre le logement accessible

Le logement est devenu le premier poste de dépense des ménages français, dans un contexte de hausse continue des prix immobiliers et de saturation du parc social. La dépense publique consacrée au logement atteint 44 milliards d'euros par an, soit deux fois la moyenne européenne, sans parvenir à enrayer la dégradation des indicateurs : près de 2,8 millions de ménages sont aujourd'hui en attente d'un logement social. Les dispositifs successifs (aides personnelles, incitations fiscales, massification du logement social) se sont empilés sans coordination ni évaluation d'ensemble, avec parfois des effets contre-productifs. Sans réforme en profondeur, l'accès à la propriété risque de devenir un privilège de plus en plus héréditaire, repoussant les classes moyennes vers des périphéries toujours plus lointaines.

FRÉDÉRIC LAVERGNE

Directeur général d'Erilia, entreprise sociale de l'habitat, filiale du groupe Habitat en Région (Groupe BPCE)

La priorité est de produire davantage de logements abordables tout en préservant la capacité d'investissement des bailleurs et l'équité d'accès au parc social.

La décentralisation peut ouvrir des leviers utiles, mais elle ne doit pas fragmenter les règles ni fragiliser les objectifs de mixité et d'accueil des publics prioritaires. Il faut conjuguer adaptation territoriale, socle national opposable et financements durables.

Les territoires disposent de leviers mobilisables : foncier public, recyclage urbain, reconversion de bâtiments, Bail Réel Solidaire, accession sociale et renouvellement urbain. Le PNRU3 (Programme National de Renouvellement Urbain) constitue une opportunité majeure si sa programmation associe simultanément sécurité, services publics, résilience climatique, mixité, santé et désenclavement, tandis que la rénovation énergétique peut devenir un levier de pouvoir d'achat pour les ménages.

JEAN-LOUIS ALBERTINI

Président du MEDEF Corsica, PDG du Groupe L'Olivier Bleu

La crise du logement doit être appréhendée comme un enjeu prioritaire en France : le logement est un droit fondamental, au même titre que la santé. Cettecrise s'exprime d'ailleurs avec d'autant plus d'importance en Corse.

La principale difficulté que nous identifions au niveau local tient à notre tendance à traiter les sujets sans les lier entre eux. Produire du logement sans réflexion sur les bassins économiques, les transports en commun, le stationnement, les commerces et les équipements publics ne permet pas de répondre aux besoins. La revitalisation du rural ne peut se faire sans développement économique. Il faut partir du constat qu'il existe deux vrais bassins de population en Corse, Bastia et Ajaccio, et y concentrer l'activité économique et les logements.

La Corse ne pourra pas compter cinq ou six villes de même poids économique. Il faut également mieux anticiper l'évolution démographique et s'assurer que la répartition entre T1, T2 et T3 correspond aux besoins futurs.

STÉPHANIE VON EUW

Maire de Pontoise

En Île-de-France, 80 % de la population est éligible au logement social. Deux enjeux se dégagent : rendre le logement accessible sur le marché libre et faciliter l'accession à la propriété, notamment en luttant contre l'inflation des prix du foncier ; et mettre fin au droit au logement social à vie, afin d'améliorer le roulement dans le parc social et de mieux adapter les logements à la composition des ménages.

Pontoise dispose déjà de foncier reconverti, notamment avec la Cour des Marchandises et la ZAC Bossut. La ville bénéficie aussi d'une desserte multimodale de premier plan, d'un bassin économique dense et diversifié et d'un bon équilibre habitat-emploi, qui limite la dépendance aux déplacements pendulaires vers Paris, ainsi que d'un pôle universitaire en croissance.

JEAN-LUC MOUDENC

Maire de Toulouse, Président de Toulouse Métropole et de France Urbaine

Nous constatons une pénurie de logements à la location et des difficultés d'accès à la propriété, aggravées par la hausse des taux d'intérêt et le coût du foncier. La reconstruction de la ville sur elle-même est compliquée. Dans le centre ancien de Toulouse, la rénovation des immeubles dégradés reste difficile, la défiscalisation ne suffisant plus à rendre les opérations attractives.

Nous allons organiser des Assises du logement pour réunir les acteurs et identifier les leviers locaux à notre disposition. Il faut adapter les typologies aux familles et à la qualité d'usage, développer le Bail réel solidaire pour l'accession, mobiliser le parc existant, notamment les bureaux vides et logements vacants, et accentuer la maîtrise du foncier, notamment le long des axes de transports principaux.

Enfin, les aménageurs publics doivent constituer un amortisseur de la crise en assurant une production soutenue de logements chaque année.

ÉTIENNE PIQUET-GAUTHIER

Directeur général de l'Entreprise des Possibles

SYLVIE CASENAVE-PÉRÉ

Présidente du Groupe Posson-Packaging

Malgré la crise du logement, la métropole lyonnaise dispose d'atouts solides pour construire des réponses innovantes et changer d'échelle. Elle se distingue par sa capacité à faire travailler ensemble des acteurs issus d'univers différents, grâce à une tradition forte de coopération entre le monde économique et les structures de l'intérêt général.

Louer Solidaire 69 en est une illustration : face à la saturation de l'hébergement d'urgence, cette plateforme mobilise des logements privés au profit de ménages précaires, en proposant aux propriétaires un accompagnement sécurisé et personnalisé. Relancée en 2024, elle est portée par trois associations expertes du logement et de l'intermédiation locative, avec le soutien de la Métropole et de L'Entreprise des Possibles.

La démarche associe notaires, avocats fiscalistes, propriétaires bailleurs et entreprises. L'enjeu est désormais de faire de Lyon un véritable laboratoire du logement d'intérêt général, en produisant davantage de logements accessibles et en apportant une capacité d'accélération, d'ingénierie et d'innovation aux acteurs existants.

La crise du logement est aggravée par la réglementation de construction et de restauration, ainsi que par un statut de propriétaire insuffisamment valorisé, parfois considéré comme celui d'un profiteur.

Dans ce contexte, il faudrait également renforcer les outils contre les squatteurs et les mauvais payeurs. Par ailleurs, pour encourager la restauration des centres-villes et des villages laissés à l'abandon, une solution serait d'exonérer les investisseurs de l'impôt sur la plus-value lors de la revente des biens rénovés, tout en réduisant les critères d'évaluation des logements au plan énergétique.

Environnement : faire de la transition écologique une force

L'environnement constitue le socle sur lequel reposent notre santé, notre économie et la stabilité de nos infrastructures : il ne s'agit pas d'un sujet à part, mais d'une condition de tout le reste. Le modèle de développement français a accumulé une dette écologique importante, en partie masquée par le fait que nos importations déplacent une large part de notre pollution réelle hors de nos frontières. Décarboner l'économie d'ici 2030 suppose un effort d'investissement estimé à plus de 100 milliards d'euros par an, alors que l'inaction se traduirait par des dizaines de milliards de dégâts liés aux catastrophes climatiques dans les décennies à venir. La difficulté majeure reste de mener cette transition sans qu'elle soit perçue comme punitive pour les ménages les plus modestes, seule condition de son acceptabilité durable.

VÉRONIQUE SARSELLI

Présidente
de la Métropole
de Lyon

Le dérèglement climatique impose d'agir, mais aucune transition ne réussira durablement contre les habitants. Il s'agit de promouvoir une écologie de résultats conciliant ambition environnementale, développement économique et acceptabilité sociale, privilégiant investissement, innovation, incitation et alternatives.

Dans la Métropole de Lyon, cela signifie décarboner l'industrie, développer des transports performants, adapter la ville aux fortes chaleurs et préserver les ressources, sans opposer automobilistes, entreprises et environnement. La Métropole concentre économie, industrie, innovation et ingénierie environnementale, des atouts pour expérimenter la transition.

Son tissu industriel peut faire de la décarbonation un moteur de compétitivité, en produisant plus proprement, en recyclant davantage, en économisant l'eau et l'énergie, en développant les réseaux de chaleur et en accompagnant l'innovation industrielle.

AGNÈS PANNIER-RUNACHER,

Ancienne ministre,
Députée de la 2ème
circonscription du
Pas-de-Calais

L'écologie pose la question de la raréfaction de l'accès à des ressources essentielles comme l'énergie, l'eau, l'alimentation, les matières premières et les sols, avec des risques d'inflation, de rupture d'approvisionnement et de conflictualisation entre pays et au sein de chaque pays. Elle est ainsi devenue un enjeu économique et géopolitique majeur. La défossilisation est une condition incontournable de notre indépendance et de notre compétitivité, tandis que la fragilisation des écosystèmes menace directement la capacité de nos entreprises à produire et offrir des services. Cela invite à passer d'une logique de performance pure à une logique de robustesse pour mieux faire face aux crises dans l'élaboration des politiques publiques, comme des stratégies d'entreprises.

Au regard du dérèglement climatique, la France peut apparaître borgne parmi les aveugles : elle dispose d'une planification environnementale structurée, d'entreprises et d'une recherche de qualité, ainsi que d'un écosystème de solutions innovantes. Elle est aussi une puissance diplomatique en matière d'environnement, forte de son poids en Europe, de ses territoires ultramarins, de son domaine maritime et de son activité d'aide au développement. Enfin ses élus locaux sont de plus en plus engagés dans des projets concrets sur le terrain. Mais il faut maintenant les armer pour bâtir des feuilles de route et dérouler des projets, ce qui suppose des investissements, mais aussi – et ce n'est pas anecdotique – plus de formation et plus d'ingénierie dans un monde où les financements se raréfient ou coûtent plus cher.

NATHALIE CHAUDON

Directrice
France Nature
Environnement
Provence-Alpes-
Côte d'Azur

STÉPHANIE VON EUW

Maire de
Pontoise

Deux défis dominent : l'adaptation au changement climatique et la préservation du vivant. Pour France Nature Environnement nous attendons un cadre juridique et des politiques publiques traduisant ces enjeux en actions. Le recul du cadre normatif accentue les conflits d'usage autour des biens communs, notamment l'eau.

Face à une consommation excessive des ressources et à la fragmentation du vivant, les acteurs publics doivent privilégier la concertation et le dialogue pour définir l'intérêt général. Provence-Alpes-Côte d'Azur est un hotspot de biodiversité, entre espace maritime, littoral, et montagnes avec un grand cortège d'espèces.

En parallèle notre région possède une des plus grandes zones industrielles de France (Fos-Berre). L'enjeu est de réduire les émissions tout en préservant les écosystèmes. L'électrification de la sidérurgie, l'acier bas carbone, les feuilles de route de décarbonation et la réglementation des mouillages constituent des leviers importants.

Pontoise doit faire face à des contraintes physiques qui limitent les marges de manœuvre : la ville est très artificialisée, dense et soumise à des risques géotechniques et d'inondation. Elle doit pourtant concilier préservation des espaces naturels et obligations de construction liées au PLU, au SDRIF et au Programme Local de l'Habitat intercommunal.

Pontoise dépend d'une gouvernance climat-énergie intercommunale, ce qui dilue sa capacité à porter une trajectoire propre. La commune dispose néanmoins d'une vraie trame verte et bleue, d'un potentiel de renaturation supérieur à celui de l'agglomération et du statut de ville-porte du Parc naturel régional du Vexin français. Son patrimoine naturel et historique, lié à l'impressionnisme, permet d'envisager la valorisation de la nature comme un patrimoine culturel vivant et un moteur économique local, plutôt que comme une contrainte écologique.

L'opération Action Cœur de Ville constitue une démarche exemplaire : elle prévoit de végétaliser un centre-ville minéral, de favoriser les cheminements piétons, de limiter la voiture et de récupérer les eaux pluviales.

Immigration et intégration : piloter, intégrer et apaiser

Avec huit millions de personnes immigrées vivant aujourd'hui en France, la politique migratoire souffre d'un manque chronique de pilotage stratégique qui fragilise à la fois son efficacité et la cohésion nationale. La nature des flux a profondément évolué, passant d'une immigration historiquement économique et européenne à une immigration de plus en plus familiale, dans un contexte où l'immigration est devenue le principal moteur de la croissance démographique du pays. Pour les entreprises, la complexité administrative et l'insécurité juridique du droit au séjour pénalisent le recrutement, en particulier face aux pénuries de main-d'œuvre liées au vieillissement démographique. Le modèle d'intégration se heurte enfin à de fortes barrières socio-économiques, tandis que le cadre national reste largement contraint par le droit européen et constitutionnel.

NORMA SERPIN

Co-Présidente du Club d'Affaires Franco-Allemand du Rhin Supérieur

CÉDRIC PEMBA-MARINE

Maire du Port-Marly

Les menaces ont changé et elles se croisent de plus en plus. Depuis 2010 et dans le sillage des révolutions arabes, la politique migratoire de l'UE est devenue un enjeu majeur. Le pic de la crise migratoire de 2015, avec l'arrivée en Allemagne de près de 1,5 million de migrants, principalement de Syrie, a provoqué une brutale prise de conscience. Des efforts d'intégration ont été opérés jusqu'au niveau des communes. Cette réalité migratoire a renforcé les partis d'extrême droite en Allemagne, en France et dans d'autres pays européens.

Le Pacte européen sur la migration et l'asile, adopté en 2024 et applicable depuis juin 2026, prévoit un filtrage plus systématique, un enregistrement renforcé, des procédures d'asile et de retour plus rapides aux frontières, ainsi qu'un mécanisme de solidarité entre États. Sa mise en œuvre pourrait permettre à l'Allemagne de supprimer les contrôles aléatoires aux frontières. Dans le Rhin supérieur, ces contrôles perturbent le quotidien, notamment celui des 100 000 travailleurs frontaliers.

Pour l'intégration des immigrés et demandeurs d'asile, les Welcome Centers ou l'association Singa proposent des solutions concrètes par l'apprentissage de la langue ou le placement dans des métiers en tension : services à la personne, entretien, bâtiment, industrie, logistique, restauration et hôtellerie.

Il faut dédramatiser un sujet instrumentalisé. L'immigration, lorsqu'elle est maîtrisée et accompagnée, peut constituer une chance ; elle devient source de tensions lorsqu'elle est subie. Une politique crédible doit être humaniste et assumer les règles qu'elle fixe. L'intégration suppose la langue, l'emploi, l'éducation, le logement et la connaissance des règles communes. Il faut retrouver une vision de long terme et associer les territoires aux capacités d'accueil.

La France dispose des moyens de bâtir une politique migratoire ferme et fidèle à sa tradition humaniste. Cela suppose une stratégie dépassant les échéances électorales et une gouvernance territoriale de l'accueil avec les collectivités. Capacités scolaires, logement, services publics, accompagnement linguistique et besoins économiques doivent être anticipés. L'immigration doit être intégrée à une réflexion sur les besoins démographiques, économiques et territoriaux. Notre commune a connu deux expériences différentes.

Quelques familles syriennes ont été accueillies dans des proportions compatibles avec nos capacités locales ; leur accueil a pu être accompagné et leur intégration s'est progressivement construite. À l'inverse, l'installation d'un nombre important de personnes sans concertation a imposé de nouveaux besoins. La leçon est simple : préparer l'accueil à une échelle humaine, concertée et accompagnée.

DOMAINE

04

Mettre en œuvre ce qui a été décidé

Réforme de l'État : rationaliser et responsabiliser

Le millefeuille territorial français, résultat d'une décentralisation engagée depuis 1982 mais restée inaboutie, a superposé les structures sans jamais supprimer les échelons antérieurs. Cette dilution des responsabilités coûterait à elle seule 7,5 milliards d'euros par an du seul fait de l'enchevêtrement des compétences, tandis que le bloc communal et intercommunal a vu ses effectifs croître de 700 000 agents en vingt ans sans gain de rationalisation. L'affaiblissement de l'autonomie financière des collectivités a renforcé leur dépendance aux dotations nationales, complexifiant encore l'action publique locale. Cette organisation illisible aggrave la défiance envers l'État, alors même que les élus locaux et l'échelon de proximité bénéficient d'un fort capital de confiance à mobiliser.

NATHALIE CHAUDON

Directrice France Nature Environnement Provence-Alpes-Côte d'Azur

La décentralisation des décisions est essentielle pour que les politiques publiques locales, qui connaissent bien les enjeux de leur territoire, définissent leur stratégie d'action. La gestion de l'eau en fournit un exemple : organisée au niveau des bassins versants, elle répond aux besoins humains, environnementaux et économiques. Les acteurs doivent disposer d'un budget et d'une fiscalité propres, tandis que l'État conserve le contrôle de l'égalité et les décisions stratégiques. La région dispose, sur ses bassins versants, de structures de gestion de l'eau avec leur budget et gouvernance propres.

Parallèlement, l'État porte une stratégie sur la ressource en eau via la DREAL et une démarche participative encadre les questions de sécheresse. Cette répartition entre stratégie étatique, démocratie participative et structures décentralisées permet une action adaptée aux besoins du territoire. La territorialisation de la planification écologique, animée conjointement par l'État et la Région jusqu'au niveau départemental, illustre cette logique. La bonne pratique est donc cette articulation entre stratégie de l'État et décisions locales : gestion décentralisée par bassin versant, gouvernance participative et territorialisation de la planification écologique.

Ces synergies créent une dynamique dans les territoires et pourraient être transposées à d'autres politiques publiques.

CHRISTOPHE COULON

Vice-président de la Région Hauts-de-France en charge des Mobilités, des infrastructures de transport et des ports

La loi NOTRe de 2015 a clarifié les compétences des collectivités locales sans remettre en cause la place de l'État dans les politiques qu'elles conduisent. Les chevauchements demeurent, notamment pour les réseaux routiers, où État, Département et Commune peuvent agir, ou dans l'éducation, où l'État conserve l'autorité sur les gestionnaires tandis que Départements et Régions assument les locaux. En 2027, il faut engager un acte profond de décentralisation afin que l'État se concentre sur ses missions régaliennes.

Les collectivités locales sont un point d'appui essentiel pour rendre un service public de proximité, notamment dans les solidarités et la santé. Un nouvel acte de décentralisation doit conforter ce rôle, avec une ressource spécifique encadrée par des trajectoires annuelles de financement. Le préfet doit devenir le patron de tous les services de l'État qui resteront dans ses compétences régaliennes.

La fonction publique étant de moins en moins attractive, ses règles de fonctionnement doivent aussi évoluer : l'emploi à vie n'est plus un facteur déterminant et le statut de la fonction publique territoriale doit être profondément modernisé.

Fonction publique : moderniser pour mieux servir

La fonction publique est le bras armé de l'État et le garant du pacte social : son bon fonctionnement conditionne directement la réussite des politiques de sécurité, d'éducation ou de santé. Elle emploie 5,5 millions d'agents, soit un Français sur cinq, mais souffre d'un épuisement structurel, nourri par des rigidités statutaires qui privilégient l'ancienneté sur le mérite et par un cloisonnement persistant entre échelons et ministères. Les lourdeurs administratives internes représentent à elles seules un coût estimé à 62 milliards d'euros chaque année. L'enjeu est de moderniser en profondeur sans abîmer l'attachement des agents à leur mission, qui reste un capital humain précieux.

FRÉDÉRIC MASQUELIER

Maire de Saint-Raphaël, président d'Esterel Côte d'Azur Agglomération

La transformation de la fonction publique n'est plus seulement numérique, elle devient algorithmique : nous entrons dans une « bureaucratie automatisée », où la décision publique est confiée à des calculs et son exécution à des systèmes automatisés. L'enjeu touche à la place de l'humain dans la décision. La logique du « faire mieux avec moins » ne doit pas effacer la promesse protectrice du service public.

La France dispose d'un atout décisif : une administration forte, dépositaire du droit et d'une tradition de service public exigeante. Face au crédit social chinois, à l'identité numérique totale ou au pilotage automatique de la puissance publique rêvé outre-Atlantique, la France et l'Europe peuvent tracer une troisième voie : une automatisation encadrée, transparente, au service de l'humain, qui libère du temps pour la relation humaine. Le niveau local est le bon échelon pour préserver des « espaces de respiration » face à l'automatisation.

À côté d'une démarche dématérialisée, il faut garantir un recours humain effectif : un accueil physique et un agent identifiable pour réexaminer une situation et expliquer la décision. S'y ajoute une exigence de transparence : toute collectivité recourant à un traitement automatisé devrait pouvoir en expliquer la logique aux administrés. Simple et peu coûteux, ce dispositif est aisément généralisable.

JEAN-LUC MOUDENC

Maire de Toulouse, Président de Toulouse Métropole et de France Urbaine

Les collectivités territoriales sont confrontées à une injonction contradictoire entre la raréfaction de leurs ressources et la nécessité de renforcer l'attractivité de la fonction publique. La principale contrainte est la rigidité des règles de gestion des ressources humaines.

La diversité des situations ne peut plus se satisfaire d'une grille indiciaire commune : les collectivités doivent disposer d'une réelle autonomie en matière de rémunération, notamment concernant le régime indemnitaire, sans fermer le débat sur la base du traitement. Plus largement, il faut réinterroger le statut de la fonction publique territoriale, dans le prolongement de l'assouplissement du recours aux contractuels, en resserrant, comme en Italie ou en Allemagne, un statut spécifique autour des missions de souveraineté ou des prérogatives de puissance publique.

Au-delà des aménités propres à chaque collectivité – cadre de vie, coût de la vie, politique sociale ou opportunités d'évolution –, une politique autonome de rémunération permettrait aux collectivités moins favorisées de tirer leur épingle du jeu. Cela vaut également pour Toulouse, où l'attractivité du territoire et les opportunités de carrière peuvent être dégradées par un coût de la vie logiquement pris en compte pour une profession dont la rémunération a faiblement évolué depuis plusieurs années.

Démocratie : restaurer la confiance politique

La démocratie représentative traverse une crise de confiance profonde, portée par le sentiment que les partis ne représentent plus les citoyens et que le vote ne change plus vraiment le cours des choses. Cette rupture s'est nourrie d'initiatives citoyennes restées sans véritable suite et d'institutions grippées par la fragmentation politique, qui peinent à produire des majorités stables et des réformes durables. Le débat public lui-même est bousculé par une économie de l'attention qui favorise l'affrontement des opinions au détriment de l'explication, brouillant un peu plus le lien entre citoyens et décideurs. Mais l'attachement des Français aux valeurs républicaines demeure solide, et un potentiel civique réel, en particulier à l'échelle locale, reste largement sous-exploité.

NATHALIE CHAUDON
Directrice France Nature Environnement Provence-Alpes-Côte d'Azur

RAPHAËL RUEGGER
Maire de Neuvy-sur-Barangeont et Cofondateur de la Fédération Française des Trucs qui Marchent

La démocratie est un enjeu majeur à chaque échelle de territoire. La crise actuelle de la démocratie représentative, qui se renforce à chaque élection, affaiblit les lieux du débat et s'accompagne d'une régression des instruments de la démocratie environnementale. Face aux crises, la disparition de ces cadres peut nourrir des formes de radicalisation. Il est donc nécessaire de décider collectivement d'une transformation sociale et économique répondant à l'urgence écologique, en intégrant pleinement la justice sociale et l'égalité de genre.

Les cadres juridiques existent : la démocratie participative doit permettre d'impliquer davantage les citoyens dans les dynamiques territoriales et de redonner à la décision publique sa légitimité. En Provence-Alpes-Côte d'Azur, plusieurs espaces de concertation montrent la voie, comme le Secrétariat permanent pour la prévention des pollutions industrielles, les labs territoriaux sur la décarbonation ou la planification écologique. Les conseils citoyens constituent également des outils intéressants pour associer les habitants.

À Marseille, l'Assemblée citoyenne du futur offre ainsi un espace de dialogue, de production et d'échanges qui sensibilise et responsabilise. Ces démarches peuvent être redéployées dans d'autres territoires, à condition que décideurs publics et administrations leur accordent une réelle place et une forte capacité d'écoute dans les décisions collectives.

À toutes les échelles, on constate une perte de confiance significative des Français vis-à-vis de la politique et de celles et ceux qui l'incarnent. Les grandes réformes attendues n'ont pas eu lieu, pour des raisons exogènes comme endogènes, nourrissant une grave crise de confiance qui touche toutefois moins les élus locaux : 60 % des Français ont encore confiance en leur maire. C'est donc à partir du local qu'il faut agir, en préservant le pouvoir d'action des maires et les moyens des communes, afin que les habitants puissent choisir, décider et contribuer concrètement à la vie en société.

Le modèle français demeure centralisé et présidentialisé, alors que l'attachement au local est fort. La reterritorialisation doit être concrète, en mobilisant par exemple l'épargne des habitants vers des projets qu'ils voient se réaliser. Le local permet ainsi d'engager les citoyens comme parties prenantes. La Fédération Française des Trucs qui Marchent met précisément en lumière des initiatives locales duplicables, comme à Verteillac, où des comités thématiques associent élus et habitants au développement des projets communaux, renforçant la démocratie participative et la responsabilité collective.

Chacun a ainsi un rôle à jouer au quotidien, localement.

Justice : réconcilier les Français avec la justice

RUDY MANNA
Délégué national UNSA Police, président régional PACA Mutuelle MGP

Délais de procédure à rallonge, peines prononcées mais non exécutées, prisons durablement surpeuplées : la justice française peine aujourd'hui à remplir pleinement ses missions de protection, de sanction et de prévention de la récidive. L'inflation normative et l'empilement des strates procédurales ont rendu le système illisible, y compris pour les professionnels du droit, tandis que le volume de peines prononcées ne cesse de croître - plus de 129 000 années de prison ont été prononcées en 2025, contre 87 300 en 2016. Sans réforme, le risque est celui d'un renoncement croissant des justiciables à saisir la justice et d'un épuisement des juridictions déjà sous tension. Paradoxalement, la satisfaction reste élevée chez ceux qui ont réellement eu affaire à la justice, ce qui traduit un problème de lisibilité et de perception autant que de fonctionnement réel.

La justice française est confrontée à des difficultés structurelles : un manque de moyens humains et matériels, une procédure pénale devenue particulièrement complexe et un retard accumulé depuis de nombreuses années.

Marseille est un territoire particulièrement exigeant, marqué par le narcobanditisme, la criminalité organisée et une forte délinquance du quotidien. Son principal atout réside dans la coopération entre police, gendarmerie, magistrats, administration pénitentiaire, collectivités et monde associatif.

Les priorités sont de renforcer les moyens de la chaîne pénale, poursuivre la numérisation, développer l'intelligence artificielle pour les dossiers les plus simples et améliorer l'exécution des décisions. Une réponse pénale plus rapide, lisible et effectivement exécutée contribuerait à restaurer la confiance des citoyens.

CÉDRIC PEMBA-MARINE

Maire du Port-Marly

KADIR MEBAREK

Maire de Melun et avocat au Barreau de Paris

Le premier enjeu est celui du temps : une décision juste mais rendue trop tard perd une grande partie de son efficacité et nourrit la défiance. Les magistrats et l'ensemble des professionnels font leur travail dans des conditions souvent difficiles.

La priorité consiste donc moins à opposer magistrats, élus ou forces de sécurité qu'à leur redonner collectivement les moyens d'agir. Il faut poursuivre le renforcement des effectifs, simplifier les procédures et rechercher une meilleure lisibilité des sanctions et de leur exécution.

Comme maire, j'ai été amené à recevoir avec leurs parents des mineurs auteurs d'incivilités ou de premiers faits de délinquance. Ces rappels à la règle sont utiles lorsqu'ils interviennent suffisamment tôt, mais montrent leurs limites lorsque les comportements se sont installés. Cela plaide pour une chaîne de réponses beaucoup plus rapide et graduée, permettant aux élus, éducateurs, forces de sécurité et magistrats d'intervenir chacun à leur place.

Les Français attendent moins une justice plus sévère qu'une réponse faisant reculer le sentiment d'impunité face aux incivilités du quotidien. Les maires, interpellés mais dépourvus de leviers rapides, doivent pouvoir compter sur une justice plus proche, précoce, proportionnée et compréhensible.

Melun réunit tribunal judiciaire, établissement pénitentiaire, préfecture, forces de sécurité, collectivités et université de droit. Cette concentration permet d'appréhender toute la chaîne de justice, de l'accès au droit à la réinsertion, notamment par la formation et l'emploi en détention.

À Melun, un protocole signé avec le procureur permet au maire d'intervenir rapidement auprès des auteurs d'incivilités, notamment des mineurs, après échange avec le parquet. Cette réponse graduée responsabilise les auteurs et pourrait inspirer une coopération nationale entre maires et parquets.

Présentations

INSTITUT MONTAIGNE

Think tank de référence en France et en Europe, l'Institut Montaigne est un espace de réflexion indépendant au service de l'intérêt général. Ses travaux prennent en compte les grands déterminants économiques, sociétaux, technologiques, environnementaux et géopolitiques afin de proposer des études et des débats sur les politiques publiques françaises et européennes. Il se situe à la confluence de la réflexion et de l'action, des idées et de la décision.

STAN

Implanté dans toutes les régions françaises, et fort de ses 10 ans d'existence, Stan est aujourd'hui le leader français de l'ancrage national et territorial des entreprises. Tiers de confiance entre acteurs publics, privés, médiatiques et associatifs, Stan construit et fait vivre des relations durables entre ses clients et les décideurs, fondées sur une conviction forte et affirmée de la responsabilité territoriale des entreprises.

SÉANCE PUBLIQUE

Séance Publique accompagne grands groupes, ETI et organisations professionnelles dans leur stratégie d'Affaires Publiques et d'Influence pour développer leur activité dans le monde de demain. Son objectif est de faire entendre la voix de ses clients dans le processus de décision publique. Ses domaines d'intervention concernent l'ensemble des parties prenantes de la décision publique française : le Gouvernement, le Parlement et les Territoires. La transparence, le dialogue et le respect du fonctionnement démocratique sont les valeurs qui animent au quotidien les collaborateurs du cabinet.

INSTITUT ENTERRITOIRES

L'Institut Enterritoires est le lieu d'études, de réflexions collectives et de propositions autour des grands enjeux des territoires. Tiers de confiance, il réunit et anime une communauté de décideurs de différents horizons, tous attachés à la dynamique des territoires et acteurs de leur développement : entreprises, collectivités, institutions, associations, syndicats, monde académique, chercheurs, think tanks, etc. Notre ambition est d'accompagner les territoires français dans les défis majeurs des 20 prochaines années et de contribuer à leur développement et à leur transformation durable. En travaillant au plus près des enjeux : en territoires, avec ceux qui y vivent et les construisent chaque jour, dans toute leur diversité. Avec cette richesse et cette complémentarité des expériences et points de vue réunis, pour apporter des propositions concrètes aux enjeux de développement des territoires.

Retrouvez la démarche

les REPÈRES de MONTAIGNE

« 25 recommandations pour la France » sur le site dédié de l'Institut Montaigne

www.institutmontaigne.org

La parution des 25 notes fera l'objet d'un cycle de rencontres organisé dans plusieurs villes de France au cours des prochains mois, afin de partager les réflexions issues de l'étude avec les décideurs locaux.

L'équipe de l'Institut Enterritoires tient à remercier l'ensemble des contributeurs ainsi que l'équipe de l'Institut Montaigne.

Cette étude est une publication de l'Institut Enterritoires
1 La Canebière, 13001 Marseille

Direction éditoriale
Institut Enterritoires

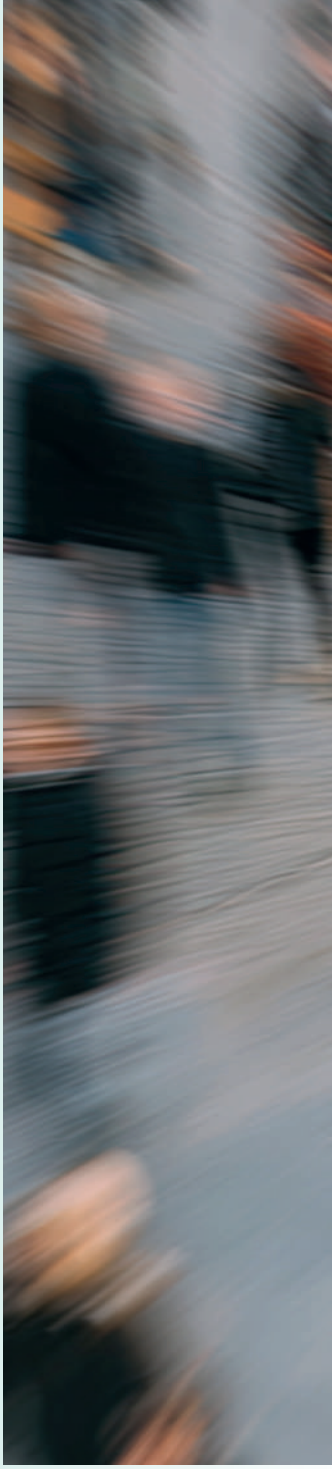
Conception graphique et réalisation
Agence Nats

Crédits photo
Shutterstock - Magnifik
Lydie Lecarpentier
Christine Criscuolo
Benoit Croisy - Ville de Granville
Adrien Nowak

À l'approche de l'élection présidentielle de 2027, l'Institut Montaigne publie « Les repères de Montaigne : 25 recommandations pour la France », une série de 25 notes thématiques qui éclairent, dans une démarche apartisane, les grands enjeux du pays.

Pour ancrer ces réflexions dans les réalités locales, l'Institut a souhaité recueillir le regard des territoires, dans un volet : « Vu de nos territoires ». Grâce à l'Institut Enterritoires, Stan et Séance Publique, 80 contributions ont été recueillies auprès de 34 grands témoins issus des mondes politique, économique et associatif, représentatifs de la diversité des territoires.

Cette compilation donne à entendre leur parole et réaffirme l'ancrage territorial de la démarche. Les notes seront présentées lors d'un cycle de rencontres dans les territoires, pour partager ces réflexions avec les décideurs locaux.



Institut en territoires

institutenterritoires.com