

# Réussir le dernier kilomètre

nouveau défi  
des politiques publiques ?



2<sup>e</sup> conférence

## Le dernier kilomètre des politiques publiques : quelle mise en œuvre dans les territoires ?

**Mercredi 14  
décembre 2022**

17h30 - 19h30

Conseil d'État -  
Salle d'Assemblée générale

### Dossier du participant

#### Le modérateur

■ **Francis Lamy,**

président-adjoint de la section de  
l'intérieur  
du Conseil d'État, ancien préfet de  
région

#### Intervenants

■ **Marie-Françoise Fournier,**  
maire de Guéret (Creuse)

■ **Charline Nicolas,**  
directrice générale adjointe en  
charge de la stratégie et des  
affaires institutionnelles de Pôle  
emploi

■ **Jean Rottner,**  
président de la région Grand Est

■ **Philippe Wahl,**  
président-directeur général du  
groupe La Poste

### Présentation du cycle

Le Conseil d'État a choisi de consacrer la treizième édition de son cycle de conférences<sup>1</sup>, au thème auquel il consacre son étude annuelle pour 2023 : « Réussir le dernier kilomètre : nouveau défi des politiques publiques ? ».

La finalité de ce cycle est de faire intervenir, sous la forme d'un débat public, des personnalités qualifiées, dont les échanges nourriront cette réflexion, y compris au-delà du champ juridique et administratif, en direction par exemple de la sociologie, de la philosophie, de l'économie. L'objectif est aussi

de donner au public qui assista à ces conférences l'opportunité de contribuer à cette réflexion au travers de la participation aux débats.

Le cycle de conférences pour 2022-2023, le traitera les cinq thèmes suivants :

- *Le dernier kilomètre des politiques publiques : quelles attentes ?*
- *Le dernier kilomètre des politiques publiques : quelle mise en œuvre dans les territoires ?*
- *Comment adapter les politiques publiques à leurs destinataires ?*

<sup>1</sup> Régulation de crise, régulation en crise ? (2009-2010); Droit européen des droits de l'Homme (2010-2011); La démocratie environnementale (2010-2011); Enjeux juridiques de l'environnement (2012-2013); Où va l'État ? (2013-2015); Droit comparé et territorialité du droit (2015-

2016); Entretiens sur l'Europe (2015-2017); La citoyenneté (2017-2018); Le sport (2018-2019); L'évaluation des politiques publiques (2019-2020); Les états d'urgence : la démocratie sous contraintes (2020-2021); Les réseaux sociaux (2021-2022)

- Action et agents publics mis au défi du dernier kilomètre.
- Penser le dernier kilomètre dès le premier : comment mieux associer les usagers et les agents de terrain à la mise en œuvre des politiques publiques ?

Le cycle s'ouvrira par une conférence qui partira du point de vue des destinataires des politiques publiques (individus, entreprises, associations, etc.) sur la question du dernier kilomètre.

## Présentation de la conférence :

### *Le dernier kilomètre des politiques publiques : quelle mise en œuvre dans les territoires ?*

Toute politique publique a vocation à se déployer dans un espace géographique. La maîtrise du territoire a ainsi été un combat permanent sous l'Ancien régime, qui s'est incarné notamment dans les fortifications de Vauban<sup>2</sup> ou encore à travers le rôle majeur des intendants, à partir du XVII<sup>e</sup> siècle, dans l'organisation et la mise en œuvre de l'action territoriale de la monarchie<sup>3</sup>. Ce combat pluriséculaire pour garantir l'effectivité des décisions royales jusqu'au « dernier kilomètre », s'est aussi traduit par les lents progrès des messageries royales<sup>4</sup>. La révolution de 1789, en abolissant les privilèges de la France féodale<sup>5</sup> a été un tournant décisif dans la conception même de l'organisation territoriale : les communes ont succédé aux

<sup>2</sup> « Fortifications de Vauban », UNESCO [[en ligne](#)]

<sup>3</sup> X. Perrot, *Histoire des institutions jusqu'en 1789*, UNJF, 2014 [[en ligne](#)].

<sup>4</sup> Patrick Marchand, « Des sources à l'histoire : l'exemple des maîtres de poste au XVIII<sup>e</sup> siècle », histoire de la Poste, éd. Rue d'Ulm, 2002.

<sup>5</sup> Sont abolis notamment les privilèges des « provinces, principautés, pays, cantons, villes et communautés d'habitants », qui « demeureront confondus dans le droit commun de tous les Français », décret du 4 août 1789, article 10.

<sup>6</sup> Les municipalités sont créées par la loi du 17 décembre 1789. Et la Constitution du 3 septembre 1791 donne une définition des communes qui traduit leur enracinement historique dans la vie quotidienne ; « Les citoyens français, considérés sous le rapport des relations locales [...], forment des communes ».

<sup>7</sup> Loi du 22 décembre 1789.

paroisses<sup>6</sup> et le découpage des départements<sup>7</sup> a marqué la fin des vieilles féodalités et le triomphe d'une approche rationnelle. Cette œuvre durable, puisqu'elle a perduré jusqu'à aujourd'hui, visait à garantir à la fois le respect du principe d'égalité dans l'accès aux politiques publiques et l'uniformité de la règle de droit sur l'ensemble du territoire. L'institution par Bonaparte des préfets pour incarner l'autorité de l'Etat dans les départements<sup>8</sup> a complété cet édifice caractérisé par une approche centralisatrice singularisant la France sur le continent européen. Il a fallu attendre près de deux siècles pour que soit lancée avec les grandes lois adoptées dans les années 1980 une mutation profonde de l'action de la puissance publique dans les territoires, caractérisée par un double processus continu de décentralisation au profit des collectivités locales et de déconcentration de l'action de l'Etat<sup>9</sup>.

La décentralisation, si elle a permis de rapprocher les décisions des citoyens, n'a pas suffi à garantir jusqu'au « dernier kilomètre » l'effectivité des politiques publiques (I). Pour réussir le « dernier kilomètre », il faut aller plus loin dans l'adaptation des politiques publiques aux réalités des territoires et la cogestion par les acteurs de terrain ». (II).

### **I- La décentralisation, si elle a permis de rapprocher les décisions des citoyens, n'a pas suffi à garantir jusqu'au « dernier kilomètre » l'effectivité des politiques publiques**

Pendant longtemps, si l'on excepte la création sous la Monarchie de Juillet des conseils généraux<sup>10</sup>, l'autonomie des collectivités locales est restée très limitée face à la tutelle du Préfet. La loi du 5 avril 1884 marque une étape importante en posant les fondements de la libre administration communale<sup>11</sup> et en définissant les pouvoirs de police du maire. La III<sup>e</sup> République s'enracine ainsi dans les

<sup>8</sup> Préfigurés dès la période de la Convention par les « commissaires du Directoire » (Constitution du 22 août 1795), les préfets sont devenus les représentants uniques du gouvernement dans les départements avec la loi du 28 pluviôse an VIII (17 février 1800) : désormais, « Le préfet sera chargé seul de l'administration ».

<sup>9</sup> Pour une description précise des mutations de l'administration territoriale depuis la III<sup>e</sup> République, voir « L'administration territoriale : Etat central, pouvoirs locaux », tome 2 du cycle « Où va l'Etat ? » organisé par le Conseil d'Etat, in Droits et Débats, éd. La documentation française p. 93 à 101.

<sup>10</sup> Lois du 22 juillet 1833 et du 10 mai 1838.

<sup>11</sup> Article 61 de la loi de 1884 : « Le conseil municipal règle, par ses délibérations, les affaires de la commune. », voir « Les grands principes de la loi Municipale de 1884 », [sénat.fr \[En ligne\]](#).

communes et le maire devient une figure essentielle, donnant corps à une symbolique et à une « territorialité républicaine »<sup>12</sup>. En raison de sa double qualité de représentant de l'Etat et d' élu le plus proche des citoyens, il incarne en quelque sorte l'administration du « dernier kilomètre ». En dehors de l'échelon communal, la conception et la mise en œuvre des politiques publiques demeure très centralisée. Et même après que le principe de la libre administration des collectivités territoriales a été énoncé en 1946<sup>13</sup>, il a fallu encore attendre jusqu'aux années 80 pour qu'il acquiert toute sa portée juridique avec la jurisprudence du Conseil constitutionnel<sup>14</sup> puis du Conseil d'Etat<sup>15</sup>.

En parallèle, la mise en place à l'échelon régional d'autorités déconcentrées pour mettre en œuvre la politique de l'Etat central traitant des dossiers économiques et d'aménagement du territoire a permis d'amorcer le débat sur les transferts de compétence<sup>16</sup>. Le débat sur la décentralisation est relancé en 1969 avec la décision spectaculaire du général de Gaulle d'initier un référendum relatif à la création de régions et à la rénovation du Sénat<sup>17</sup>. Paradoxalement, l'échec du référendum n'en débouchera pas moins sur la création en 1972 des établissements publics régionaux<sup>18</sup>. Dix ans plus tard, l'acte I de la décentralisation, avec la loi fondatrice relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions<sup>19</sup>, enclenche une mutation historique. Le Chef de l'Etat, François Mitterrand, la présente en ces termes : « *la France a eu besoin d'un pouvoir fort et centralisé pour se faire. Elle a aujourd'hui besoin d'un pouvoir décentralisé pour ne pas se défaire*<sup>20</sup>. » Le choix de confier dorénavant la mise en œuvre sur le territoire des politiques publiques aux élus locaux au plus près des

réalités vécues s'inscrivait bien déjà dans la prise de conscience de la nécessité pour être efficient, d'être au contact du terrain jusqu'au « dernier kilomètre », même si la terminologie employée était différente.

Cela s'accompagnait de la volonté de renforcer l'administration territoriale, désormais « *assurée par les collectivités locales et par les services déconcentrés de l'Etat* »<sup>21</sup>. Le préfet<sup>22</sup>, représentant de l'Etat dans les collectivités territoriales « *a la charge des intérêts nationaux, du contrôle administratif et du respect des lois* » comme l'a rappelé le Conseil constitutionnel dans son interprétation de l'article 72 de la Constitution<sup>23</sup>. Une charte de la déconcentration est adoptée en 1992, qui pose le principe de la subsidiarité et clarifie la répartition des missions entre les différents échelons de l'administration de l'Etat<sup>24</sup>. Le département est désormais l'échelon territorial de mise en œuvre de l'action de l'Etat de droit commun. Les préfets de département sont par conséquent en charge des relations avec les mairies et donc en quelque sorte de l'accompagnement par l'Etat jusqu'au « dernier kilomètre ». C'est encore plus vrai du rôle du sous-préfet d'arrondissement, en particulier dans les petites communes<sup>25</sup>. Pour assurer pleinement la coordination de l'action territoriale de l'Etat, le préfet exerce des pouvoirs élargis sur les services déconcentrés dans les départements dont il prend la direction<sup>26</sup>. Concomitamment, le rôle des préfets de région vis-à-vis des directions régionales a été conforté<sup>27</sup>.

Le cycle ouvert en 1982 est couronné par l'inscription dans la constitution du caractère décentralisé de la République lors de la révision constitutionnelle de 2003<sup>28</sup>. Une vingtaine d'années après les grandes lois de décentralisation, une restructuration

<sup>12</sup> M. Agulhon, « *Attitude politique* », in Georges Duby, Armand Wallon (dir.), *Histoire de la France rurale*, t. 3, De 1789 à 1914, Paris, Le Seuil Points Histoire, 1992, p. 470.

<sup>13</sup> Article 87 de la Constitution du 27 octobre 1946, repris dans l'article 72 de la Constitution du 4 octobre 1958.

<sup>14</sup> V. notamment CC, n° 79-104 DC du 23 mai 1979, « *territoire de Nouvelle-Calédonie* ».

<sup>15</sup> CE, sect., 2001, *Commune de Venelles c. Morbelli*.

<sup>16</sup> Décret n°55-873 du 30 juin 1955 relatif à l'établissement de programmes d'action régionale et décret n°64-251 du 14 mars 1964 relatif à l'organisation des services de l'Etat dans les circonscriptions d'action régionale.

<sup>17</sup> « *Le référendum de 1969 : l'allocution du général de Gaulle* », *lumni.fr* [[en ligne](#)].

<sup>18</sup> Loi n°72-619 du 5 juillet 1972 portant création et organisation des régions.

<sup>19</sup> Loi n°82-213 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions.

<sup>20</sup> Citation reprise dans l'exposé des motifs du projet de loi portant nouvelle organisation territoriale de la République.

<sup>21</sup> Loi d'orientation n° 92-125 du 6 février 1992 relative à l'administration territoriale de la République.

<sup>22</sup> Les préfets sont dénommés commissaires de la République de 1982 à 1988.

<sup>23</sup> Décision n°137 DC du 25 février 1982 relative aux lois de décentralisation.

<sup>24</sup> Décret n°92-604 du 1<sup>er</sup> juillet 1992 portant charte de la déconcentration.

<sup>25</sup> « *Le rôle d'un sous-préfet d'arrondissement* », *préfecture-regions.gouv.fr*, 30 mai 2017 [[en ligne](#)].

<sup>26</sup> Décret n°82-389 du 10 mai 1982 relatif aux pouvoirs des commissaires de la République et à l'action des services et organismes publics de l'Etat dans les départements.

<sup>27</sup> Décrets n°82-389 et n° 82-390 du 10 mai 1982 relatifs aux pouvoirs des commissaires de la République et à l'action des services publics de l'Etat dans les régions et aux décisions de l'Etat en matière d'investissement public.

<sup>28</sup> L'article 1<sup>er</sup> de la Constitution dispose que « *la France est une République indivisible (...). Son organisation est décentralisée* » (loi constitutionnelle n°2003-276 du 28 mars 2003 relative aux libertés et responsabilités locales).

importante des services déconcentrés de l'Etat<sup>29</sup> est mise en œuvre. Il s'agit de conforter l'échelon régional, mais aussi de rationaliser l'organisation de l'administration territoriale par des regroupements, nonobstant les résistances des élus locaux. Un effort pour supprimer les « doublons » est conduit, au prix de fusions de directions, souvent vécues comme un abandon de l'Etat par les populations et leurs élus, qui s'inquiètent de la fermeture de services publics de proximité, en particulier dans les territoires ruraux. Ce processus s'accélère dans le cadre de la révision générale des politiques publiques engagée en 2007. Les années suivantes sont marquées par un approfondissement de la décentralisation et le renforcement de l'action de l'Etat au niveau régional. Le niveau départemental est renforcé par d'importants transferts de compétences vers les Conseils généraux (gestion du réseau routier, entretien des collèges...) <sup>30</sup>. Et en 2010, le pouvoir hiérarchique des préfets de région sur les préfets de département pour la mise en œuvre des politiques publiques est inscrit dans les textes<sup>31</sup>.

En parallèle, la rapide montée en puissance des collectivités locales exerçant désormais des compétences propres dans de nombreux domaines (urbanisme, logement, formation professionnelle, aménagement du territoire, action sociale, santé, transports, éducation et culture...), a exigé un renforcement des qualifications et des recrutements massifs. Cela se traduit notamment par la création en 1987 du Centre national de la fonction publique territoriale<sup>32</sup>. Les effectifs de la fonction publique territoriale ont ainsi doublé en vingt ans, atteignant 1,9 million d'emplois en 2012<sup>33</sup>, chiffre à peu près stabilisé depuis,<sup>34</sup> ceux de l'Etat s'établissant à environ 2,5 millions d'emplois. Cette évolution s'est accompagnée d'une forte hausse des charges des collectivités locales et donc de leurs dépenses, qui représentent un peu moins de

20% du total de la dépense publique française<sup>35</sup>.

Trente ans après la décentralisation, les collectivités locales mobilisent un volume de ressources, hors mouvements de dettes, pratiquement égal au budget général de l'Etat, soit 220 milliards d'euros en 2012 contre 225 milliards pour l'Etat. Cette quasi-parité des finances locales et nationales illustre le rôle croissant de la gestion décentralisée des services et équipements publics, ce qui a entraîné une hausse importante de la fiscalité locale<sup>36</sup>. La suppression totale de la taxe d'habitation sur les résidences principales d'ici 2023 ne devrait pas remettre fondamentalement en cause ces équilibres, si l'Etat respecte son engagement de rembourser à l'euro près les collectivités locales<sup>37</sup>. Enfin, le rôle des collectivités dans l'investissement public est essentiel : elles sont devenues le premier investisseur, réalisant en 2015 près de 60% de l'investissement public civil<sup>38</sup>. Elles répondent ainsi à des besoins structurels importants, notamment dans les domaines des transports publics urbains, du développement des nouvelles technologies, ou encore de la mise aux normes et de la protection de l'environnement, autant d'enjeux décisifs pour être en capacité d'agir jusqu'au « dernier kilomètre ». Cependant, la complexité intrinsèque à la nouvelle organisation des territoires née de la décentralisation a entraîné des coûts supplémentaires et une perte d'efficacité et de lisibilité de l'action publique<sup>39</sup>. Ce constat a conduit le législateur à des efforts de simplification, sans toutefois remettre en cause l'existence des 36 000 communes auxquelles les Français sont profondément attachés ou celle des Conseils généraux très enracinés dans la France rurale. Le législateur a ainsi rendu obligatoire l'adhésion à une structure intercommunale<sup>40</sup>, réduit à 13 le nombre des régions métropolitaines<sup>41</sup>, et supprimé la clause de compétence générale pour les départements

<sup>29</sup> Décrets n°2004-1053 du 5 octobre 2004 relatif aux pôles régionaux de l'Etat et à l'organisation de l'administration territoriale dans les régions.

<sup>30</sup> Loi n° 2009-1291 du 26 octobre 2009 relative au transfert aux départements des parcs de l'équipement et à l'évolution de la situation des ouvriers des parcs et ateliers.

<sup>31</sup> Décret n°2010-146 du 16 février 2010.

<sup>32</sup> Le Centre national de la fonction publique territoriale est créé par la loi n°87-529 du 13 juillet 1987 dite Galland modifiant les dispositions relatives à la fonction publique territoriale.

<sup>33</sup> Chiffre INSEE pour 2012.

<sup>34</sup> « Les effectifs de la fonction publique de 1997 à 2020 », *fipéco.fr*, 19 janvier 2022 [[en ligne](#)].

<sup>35</sup> « Administrations publiques locales (APUL) », *budget.gouv.fr* [[en ligne](#)]

<sup>36</sup> A. Guengant, « Evolution de la fiscalité locale depuis la décentralisation », in *La décentralisation trente ans après*, Presses de l'université Toulouse 1 Capitole, 2018.

<sup>37</sup> « Suppression de la taxe d'habitation : quels effets sur les finances locales ? », *vie-publique.fr*, 29 juin 2022 [[en ligne](#)].

<sup>38</sup> « Quel est le rôle des collectivités dans l'investissement public ? », *vie-publique.fr*, 16 avril 2018 [[en ligne](#)].

<sup>39</sup> Pour une critique du « millefeuille » des compétences territoriales, jugé déjà trop coûteux en 2012 : « Budget de l'Etat : le grand gaspillage des collectivités locales », *Challenges*, 2 novembre 2012 [[en ligne](#)].

<sup>40</sup> Loi n° 2010-1563 du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales.

<sup>41</sup> Loi n°2015-29 du 16 janvier 2015 relative notamment à la délimitation des régions.

et les régions<sup>42</sup>. Cette dernière réforme a suscité de vives critiques chez les élus locaux concernant notamment la réforme de la carte intercommunale<sup>43</sup>.

Le chantier de la décentralisation est potentiellement sans fin, dans la mesure où l'on peut penser qu'il nécessitera toujours des ajustements dans la répartition des rôles, afin notamment de mieux prendre en charge le « dernier kilomètre ». C'est vrai en particulier dans le secteur social, pour l'accompagnement et la prise en charge des plus vulnérables, qui exigent une coopération étroite de tous les acteurs sur le terrain. La création en 2004, après le désastre de la canicule d'août 2003<sup>44</sup>, de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA)<sup>45</sup>, en est un exemple original. Qualifié parfois de « parlement » du secteur médico-social, le conseil de la CNSA réunit ainsi tous les partenaires en charge des questions relatives à la perte d'autonomie : associations, syndicats, services de l'Etat, conseils départementaux, professionnels... Le débat, qui a eu lieu récemment lors de l'adoption de la loi sur la protection des enfants, a convergé aussi sur la nécessité de mieux coordonner tous les acteurs concernés<sup>46</sup>. Sans aller jusqu'à recentraliser l'aide sociale à l'enfance, le pilotage de l'Etat a été renforcé en matière de santé et d'éducation. Un nouveau groupement d'intérêt public de l'enfance en danger a été créé sous l'égide du ministère de la santé et de la prévention<sup>47</sup>, regroupant l'Etat et les départements qui assurent à parts égales son financement, mais aussi des associations travaillant dans le secteur de la jeunesse et de l'enfance<sup>48</sup>. Le fonctionnement des maisons départementales des personnes handicapées (MDPH)<sup>49</sup>, en charge de l'accompagnement au quotidien des personnes handicapées dans tous les domaines de leur vie, illustre aussi cette capacité à faire preuve d'innovation dans la gestion des dossiers<sup>50</sup>. La commission des droits et de l'autonomie des personnes

handicapées (CDAPH)<sup>51</sup>, mise en place dans chaque département par la MDPH, réunit ainsi des représentants des associations de personnes handicapées et leurs familles, du conseil départemental, de l'Etat, des organismes d'assurance maladie, des syndicats...

La répartition des compétences est particulièrement complexe dans le domaine de la lutte contre la pauvreté en raison de la multiplicité des intervenants : Etat, collectivités territoriales, établissements publics y inclus les centres communaux et intercommunaux d'action sociale, organismes de sécurité sociale ainsi que les institutions sociales et médico-sociales...<sup>52</sup> Et au-delà de cette prise en charge institutionnelle, les organisations syndicales et patronales, professionnelles ou interprofessionnelles, les organismes de prévoyance, les groupements régis par le code de la mutualité, les associations qui œuvrent dans le domaine de l'insertion et de la lutte contre les exclusions, ainsi que l'ensemble des acteurs de l'économie solidaire et de l'économie sociale, les bénévoles, apportent aussi un concours précieux<sup>53</sup>. Un exemple bien connu est celui de la mise en œuvre du revenu de solidarité active (RSA), qui relève d'abord de la responsabilité des départements<sup>54</sup>. Mais les autres collectivités territoriales, Pôle emploi, les personnes morales gestionnaires des plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi, les établissements publics, les organismes de sécurité sociale ainsi que les employeurs y apportent également leur concours<sup>55</sup>. Dernièrement, un rapport a été remis à la ministre du travail préconisant une contractualisation entre l'Etat et les départements, afin notamment d'améliorer l'orientation des allocataires du RSA<sup>56</sup>. Plus généralement, il suggère la mise en place de gouvernances locales innovantes encourageant l'insertion et l'emploi, en lien

<sup>42</sup> « Loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République », *vie-publique.fr*, 11 août 2015 [[en ligne](#)].

<sup>43</sup> « L'Assemblée nationale publie une évaluation très critique de la loi NOTRe », *vie-publique.fr*, 21 janvier 2020 [[en ligne](#)].

<sup>44</sup> « La canicule de 2003, un tournant démographique », *Le monde*, 27 juin 2019 [[en ligne](#)].

<sup>45</sup> « Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA) », *ooreka.fr* [[en ligne](#)].

<sup>46</sup> Loi du 7 février 2022 sur la protection de l'enfance.

<sup>47</sup> « GIP, Enfance en danger », *solidarites-sante.gouv.fr*, 20 décembre 2021 [[en ligne](#)].

<sup>48</sup> « Signature de la convention constitutive du GIP "France enfance protégée" », *onpe.gouv.fr*, 29 septembre 2022 [[en ligne](#)].

<sup>49</sup> « Formulaire MdpH », *services-publique.blogspot.com*, 31 octobre 2020 [[en ligne](#)].

<sup>50</sup> « La maison départementale des personnes handicapées (MDPH) : missions et fonctionnement », *monparcourshandicap.gouv.fr*, 4 novembre 2022 [[en ligne](#)].

<sup>51</sup> La CDAPH est chargée de prendre les décisions relatives aux droits pouvant être attribués aux personnes handicapées : allocations, parcours et aides à la scolarisation, insertion professionnelle et sociale...

<sup>52</sup> Code de l'action sociale et des familles, Chapitre V relatif à la lutte contre la pauvreté et les exclusions, art.1.

<sup>53</sup> *Ibid.*

<sup>54</sup> *Ibid.*, art. L115-2 modifié par l'article 59 de la loi n°2015-994 du 17 août 2015.

<sup>55</sup> *Ibid.*

<sup>56</sup> F. Bierry, *Préparation des conventions pauvreté entre l'Etat et les départements*, Ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion, 29 février 2019 [[en ligne](#)].

étroit avec les acteurs économiques dans le cadre d'un futur service public de l'insertion<sup>57</sup>. Le grand débat national organisé début 2019 à la suite de la crise des gilets jaunes a mis en exergue le malaise de « la France périphérique »<sup>58</sup>, c'est-à-dire d'une certaine façon celle qui ressent le plus intensément la problématique du « dernier kilomètre ». À cette occasion, les élus locaux et plus généralement les citoyens, ont exprimé un besoin accru de proximité et d'adaptation de l'action publique aux spécificités des territoires, et le souhait d'un renforcement des infrastructures et d'un meilleur accès aux hôpitaux et aux services publics en général<sup>59</sup>. C'est dans cet esprit que les maisons France Services ont pris le relais des maisons de service au public (MSAP)<sup>60</sup>, avec l'ambition d'en ouvrir une dans chaque canton, soit environ 2500 structures sur l'ensemble du territoire national<sup>61</sup>. Le but est d'implanter les services publics au plus près des citoyens, en particulier dans les zones rurales et les quartiers prioritaires. A cette fin, des Bus France Services ont été mis en place afin d'assurer des permanences polyvalentes et itinérantes à destination des publics en difficulté ou trop éloignés<sup>62</sup>. L'objectif réaffirmé en 2021 est de permettre à chaque Français de pouvoir accéder à une maison France Services à moins de 30 minutes de son domicile <sup>63</sup>, y inclus dans les collectivités d'outre-mer<sup>64</sup>. Et France Services s'engage à apporter aux usagers une réponse à visage humain, avec dans chaque maison au moins deux agents disponibles et formés à la prise en charge des démarches administratives du quotidien ainsi qu'à l'accompagnement numérique : création d'une adresse e-mail, impression ou scan de pièces nécessaires à la constitution de dossiers administratifs, simulation d'allocations, création d'identifiants pour accéder au service public en ligne<sup>65</sup>...

La récente loi du 21 février 2022, qui vise à faciliter l'adaptation de l'action publique aux spécificités de chaque territoire, en encourageant la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et la simplification, prend acte de la nécessité de

partir des réalités du terrain<sup>66</sup>. Elle réaffirme ainsi la capacité d'adaptation de l'organisation et de l'action des collectivités locales aux particularités de leur territoire, dans le respect du principe d'égalité. Elles auront, par exemple, plus de latitude pour fixer localement la réglementation dans leur domaine de compétence. Plus de souplesse est aussi introduite dans le fonctionnement des intercommunalités auxquelles les communes pourront transférer des compétences "à la carte". Et, à l'initiative du Sénat, les intercommunalités à fiscalité propre pourront déléguer aux départements et régions leurs compétences facultatives. Enfin, le texte poursuit le mouvement de décentralisation notamment dans les domaines des transports, du logement, de l'insertion et de la transition écologique. Les collectivités locales qui le souhaitent pourront aussi se voir transférer les routes nationales non concédées qui n'ont pas été décentralisées. De même, le transfert des petites lignes ferroviaires et de leurs gares sera facilité en garantissant la transmission aux régions des règles de maintenance et de sécurité nécessaires à leurs missions. En outre, le principe de subsidiarité est renforcé : l'exercice de la compétence "voirie" par les intercommunalités sera soumis à la reconnaissance d'un intérêt communautaire ou métropolitain, et les possibilités de restitution aux communes de la compétence "tourisme" sont élargies.

L'un des principaux points de la loi concerne le logement social. L'application du dispositif "SRU", instauré par la loi du 13 décembre 2000 sur la solidarité et le renouvellement urbains, est prolongée au-delà de 2025. Les grandes agglomérations devront continuer à disposer d'au moins 20 ou 25% de logements sociaux. Les communes retardataires bénéficieront de plus de temps et les objectifs de logements sociaux pourront être définis localement, à travers un contrat de mixité sociale, signé entre le préfet et le maire. Il s'agit d'inciter les communes à construire des logements sociaux dans des quartiers aisés. Des autorités organisatrices de l'habitat dans le cadre intercommunal sont prévues. Et l'expérimentation de l'encadrement des

<sup>57</sup> *Ibid.*

<sup>58</sup> C. Guilluy, *La France périphérique*, éd. Flammarion, 2014.

<sup>59</sup> B. Menguy, « Bilan du Grand débat national : dernier rapport des garants », *La gazette des communes*, 9 avril 2019 [[en ligne](#)].

<sup>60</sup> « Maisons de services au public (MSAP) », *seine-et-marne.gouv.fr*, 31 janvier 2022 [[en ligne](#)].

<sup>61</sup> « France Services : des services publics au cœur des territoires », *vie-publique.fr*, 26 février 2021 [[en ligne](#)].

<sup>62</sup> « Déploiement de 30 nouveaux bus France services, le service public au plus proche des habitants », *cohesion-territoires.gouv.fr* [[en ligne](#)].

<sup>63</sup> *Ibid.*

<sup>64</sup> « France Services et Maison de services au public - Collectivités d'outre-mer », *annuaire.service-public.fr* [[en ligne](#)].

<sup>65</sup> Pour un exemple de convention départementale France Services : « Convention départementale France Services de la Gironde », *gironde.gouv.fr* [[en ligne](#)].

<sup>66</sup> « Adoption définitive de la loi 3DS relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et la simplification », *ecologie.gouv.fr*, 12 août 2022 [[en ligne](#)].

loyers dans certaines zones tendues est prolongée de trois ans<sup>67</sup>. La recentralisation de la décision d'attribution et du financement du revenu de solidarité active (RSA) sera expérimentée dès 2023 et pendant cinq ans dans les départements volontaires, l'objectif étant de renforcer leur investissement dans les politiques d'insertion. Le département de la Seine-Saint-Denis a signé un accord en ce sens<sup>68</sup>. En outre-mer, les lois de finances pour 2019 et pour 2020 avaient déjà recentralisé le financement du RSA pour la Guyane, Mayotte et La Réunion. La loi de 2022 facilite aussi les assouplissements et une approche expérimentale. Les régions volontaires pourront se voir déléguer tout ou partie du fonds "chaleur"<sup>69</sup> et du fonds "économie circulaire"<sup>70</sup> de l'Agence de la transition écologique (Ademe). Les départements voient leur rôle renforcé dans la création de sites Natura 2000. Les départements et les régions auront autorité sur les gestionnaires des collèges et des lycées pour leurs missions extra-pédagogiques, comme l'approvisionnement des cantines. Enfin, des mesures de déconcentration sont prévues dans une logique d'appui et de contractualisation avec les collectivités territoriales. Les préfets se voient conférer une plus forte autorité sur les agences de l'État. Le préfet de département devient le délégué territorial de l'Office français de la biodiversité (OFB). Son rôle est renforcé sur la gouvernance des agences de l'eau. Il est à noter que l'outre-mer avait préfiguré cette évolution générale vers plus de souplesse dans la répartition des compétences. La Constitution du 27 octobre 1946 a créé les catégories des départements d'outre-mer (DOM) et des territoires d'outre-mer (TOM), classification reprise par la Constitution de 1958<sup>71</sup>. Mais à partir des années 1970, cette division dualiste est devenue caduque : seuls les départements d'outre-mer relèvent encore du régime de l'identité législative<sup>72</sup>. Après les Terres Australes et Antarctiques Françaises en 1955<sup>73</sup>, les autres collectivités ont progressivement obtenu un statut

particulier adapté à leurs spécificités (Wallis-et-Futuna en 1961<sup>74</sup>, Mayotte en 1976, Saint-Pierre-et-Miquelon en 1985, Nouvelle-Calédonie depuis 1985, Polynésie française en 2004, etc.)<sup>75</sup>. La clarification apportée par la révision constitutionnelle de 2003, qui fait coexister deux régimes législatifs pour l'outre-mer - le régime de l'identité législative et celui de spécialité législative et d'autonomie<sup>76</sup>, a entériné ce mouvement de différenciation aboutissant à ce que chaque TOM ait un statut spécifique.

Personne aujourd'hui n'imaginerait de remettre en cause les acquis de la décentralisation, plébiscitée par les acteurs locaux et les citoyens. Selon une enquête lancée en 2020 à l'initiative du Sénat<sup>77</sup>, les trois quarts des Français souhaiteraient même poursuivre le processus, notamment pour renforcer la proximité des pouvoirs de décision, la différenciation des compétences entre territoires et l'efficacité de l'action locale. Et plus des deux tiers se disent même favorables à ce que les lois nationales puissent être adaptées aux spécificités des territoires, pourcentage encore plus élevé chez les moins de 35 ans.

Pour autant, le diagnostic des Français est aussi critique. Près des trois quarts jugent les pouvoirs publics insuffisamment engagés dans la réduction des inégalités entre territoires. En tête des services publics locaux estimés prioritaires, figurent la sécurité (35 %), la gestion des déchets (29 %), la protection de l'environnement (28 %), l'entretien des routes (27 %) et l'organisation des transports publics (26 %), devant la prise en charge des personnes dépendantes, le logement et l'enseignement primaire<sup>78</sup>. Et l'organisation territoriale est jugée peu lisible : 65 % des Français ne jugent « pas claire » la répartition des rôles et des compétences entre l'État et les collectivités territoriales<sup>79</sup>. Seule la commune fait exception, avec 61 % des sondés qui estiment bien connaître son domaine d'action. Aucun des autres échelons publics (État, département, région) ne recueille plus

<sup>67</sup> F. Perrotin, « Le développement de l'encadrement des loyers », *actu-juridique.fr*, 19 avril 2022 [en ligne].

<sup>68</sup> E. Saïkali, « Recentralisation du financement du RSA en Seine-Saint-Denis, bilan positif pour Stéphane Troussel », *France TV*, 9 octobre 2022 [en ligne].

<sup>69</sup> « Le Fonds Chaleur : levier de souveraineté énergétique », *ademe.fr* [en ligne].

<sup>70</sup> « Le Fonds Économie Circulaire », *ademe.fr*, 19 août 2021 [en ligne].

<sup>71</sup> Article 73 de la constitution dont les modalités d'application ont été précisées par précisé par une loi organique du 27 juillet 2011.

<sup>72</sup> Guadeloupe, Guyane, Martinique, La Réunion.

<sup>73</sup> Loi du 6 août 1955, complétée par un décret d'application du 11 septembre 2008.

<sup>74</sup> S. Vildeuil, « Les 60 ans du statut de Wallis-et-Futuna à l'honneur dans l'Hexagone », *France TV*, 2 août 2021 [en ligne].

<sup>75</sup> « Outre-mer : des statuts de plus en plus différenciés », *vie-publique.fr*, 29 juin 2022 [en ligne].

<sup>76</sup> Article 74 de la Constitution.

<sup>77</sup> « Le Sénat interroge les Français sur la décentralisation », *senat.fr*, 3 juin 2020 [en ligne].

<sup>78</sup> Sondage réalisé par le CSA en février 2020 à l'initiative de la délégation aux collectivités territoriales du Sénat.

<sup>79</sup> *Ibid.*, Conseil d'État, avis sur la différenciation des compétences des collectivités territoriales relevant d'une même catégorie et des règles relatives à l'exercice des compétences, n° 393651, 7 décembre 2017.

de 50 % d'avis favorables, l'intercommunalité fermant la marche à 33 %. Ce verdict nuancé démontre que le débat sur l'équilibre à trouver entre territorialisation et lisibilité de l'action publique n'est pas clos. Et surtout, demeure la crainte d'un accroissement des inégalités territoriales, au risque d'aggraver les fractures républicaines<sup>80</sup>.

## **II- Pour réussir le « dernier kilomètre », il faut aller plus loin dans l'adaptation des politiques publiques aux réalités des territoires et la gestion par les acteurs de terrain.**

Le diagnostic selon lequel il est de plus en plus difficile d'avoir une approche uniforme, qui fait abstraction de la diversité des territoires et de leurs priorités, est désormais largement partagé. Il faut donc apprendre à adapter les politiques publiques « à la grammaire des territoires »<sup>81</sup>.

La contractualisation des relations entre l'Etat et les collectivités locales est une des réponses, qui a été appliquée dans de nombreux domaines depuis plus de trente ans. Les contrats de plan Etat-Régions (CPER) en sont une illustration bien connue : depuis leur création en 1984, ils sont le cadre privilégié du dialogue entre l'Etat et les Régions<sup>82</sup>. Il s'agit de mobiliser les investissements au service de l'aménagement du territoire, pour lutter contre les fractures territoriales mais aussi pour promouvoir les investissements d'avenir : mobilité, enseignement supérieur et recherche, transition écologique, nouvelles technologies...<sup>83</sup> Ils s'adaptent aussi aux réalités géographiques : contrats interrégionaux pour l'aménagement des bassins fluviaux et des massifs de montagne<sup>84</sup>, outils pour favoriser le rattrapage et le développement des territoires ultramarins<sup>85</sup>... Les contrats de plan s'efforcent d'associer les collectivités au sein de la Conférence territoriale de l'action publique (CTAP)<sup>86</sup> et d'être en cohérence avec

la mobilisation des fonds européens au service du développement des régions (FEDER)<sup>87</sup>. [Les efforts pour associer les collectivités locales à la maîtrise des finances publiques, qui se sont intensifiés au cours des dernières années, ont été à l'origine des "contrats de Cahors" signés (ou non) avec 322 grandes collectivités ou intercommunalités au premier semestre 2018<sup>88</sup>. Force est cependant de constater que ces « contrats de confiance » sont loin d'avoir fait l'unanimité chez les élus locaux. Leur extinction a d'ailleurs été annoncée récemment par la Première ministre<sup>89</sup>.

Animé par la volonté de territorialiser les politiques publiques économiques, l'Etat a aussi lancé le programme « Territoires d'industrie » fin 2018, qui s'inscrit dans une stratégie nationale de reconquête industrielle et de développement des territoires<sup>90</sup>. Ce nouvel outil procède du constat qu'il faut compléter les efforts pour organiser des filières industrielles par un soutien au développement local et aux initiatives des élus et des entrepreneurs, au plus près des enjeux de chaque territoire. L'ambition est donc d'associer les collectivités territoriales et les industriels pour permettre à 148 territoires d'industrie de recruter, innover et attirer tout en simplifiant les démarches administratives. Ces territoires bénéficient d'un accompagnement spécifique, animé par les régions et piloté dans chaque territoire par un binôme industriel - président d'intercommunalité<sup>91</sup>. Le programme concerne plus de 500 intercommunalités avec un investissement de deux milliards d'euros<sup>92</sup>. La Banque des Territoires, opérateur historique de l'aménagement et du développement local, est très engagée dans sa mise en œuvre sur le terrain. Elle intervient pour investir dans l'aménagement et l'immobilier industriel, accélérer la transition énergétique et environnementale dans ce secteur et aider à la conception des stratégies

<sup>80</sup> B. Morel et G. Clavreul, *Quel avenir pour la décentralisation ?*, N°1093 de la revue politique et parlementaire, 25 février 2020.

<sup>81</sup> Formule employée par le Premier ministre Edouard Philippe à l'occasion du lancement de la Collectivité Européenne d'Alsace.

<sup>82</sup> « Contrats de plan Etat-région : histoire et perspective », *vie publique* [en ligne].

<sup>83</sup> A titre d'exemple : « Signature du contrat de plan État-Région 2021-2027 pour la Bretagne », *prefectures-regions.gouv.fr*, 11 avril 2022 [en ligne].

<sup>84</sup> « Les contrats de plan interrégionaux Etat-Région (CPIER) 2015-2020 », *prefectures-regions.gouv.fr*, 8 décembre 2015 [en ligne].

<sup>85</sup> « Outre-mer : 1,5 milliard d'euros pour soutenir les territoires ultramarins », *bpifrance.fr*, 3 décembre 2020 [en ligne].

<sup>86</sup> La CTAP a été instaurée par la loi n°2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles. Pour un exemple : « La Conférence territoriale de l'action publique de Bretagne », *bretagne.bzh*, 11 décembre 2018 [en ligne].

<sup>87</sup> « Fond européen de développement régional », *europen-france.gouv.fr* [en ligne].

<sup>88</sup> « Cahors. Les premiers contrats de génération signés », *La dépêche*, 30 avril 2013 [en ligne].

<sup>89</sup> F. Vignal « Fin des "contrats de Cahors" : réactions mitigées après le discours d'Elisabeth Borne », *Public Senat*, 24 novembre 2022 [en ligne].

<sup>90</sup> « Territoires d'industrie », *entreprises.gouv.fr* [en ligne].

<sup>91</sup> « Territoires d'industrie », *cohesion-territoires.gouv.fr*, juin 2021 [en ligne].

<sup>92</sup> « Une stratégie de reconquête industrielle par les territoires », *agence-cohesion-territoires.gouv.fr*, 29 avril 2020 [en ligne].

industrielles territoriales<sup>93</sup>. Ce nouvel instrument de politique publique, visant le développement du tissu industriel, soulève des questions de recherche qui intéressent différentes disciplines et un grand nombre d'acteurs. La Banque des Territoires, l'Institut pour la recherche de la Caisse des dépôts, Mines Paris – PSL, La Fabrique de l'industrie, Intercommunalités de France, Régions de France, des chercheurs des universités de Poitiers et Paris Nanterre se sont ainsi associés pour créer l'observatoire des Territoires d'industrie<sup>94</sup>...

Une impulsion majeure à la territorialisation des politiques publiques a été donnée en 2020 avec la mise en place de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT)<sup>95</sup>, dont l'objectif est de transformer en profondeur l'action de l'Etat au service du développement des territoires, en mettant en place un « guichet unique » à l'échelle nationale pour faire l'intermédiation entre l'Etat et les élus et porteurs de projets locaux<sup>96</sup>. Née de la fusion du Commissariat général à l'égalité des territoires<sup>97</sup>, d'Epareca<sup>98</sup> et de l'Agence du numérique<sup>99</sup>, l'ANCT a pour mission d'accompagner les collectivités locales dans la conception, la définition et la réalisation de leurs projets. Elle est donc au croisement de toutes les politiques publiques à destination des territoires, notamment en faveur de l'accès aux services publics, aux soins et au logement, des mobilités, de la mobilisation pour les quartiers prioritaires, de la politique de la ville, de la revitalisation commerciale et artisanale des centres-villes et centres-bourgs... A cette fin, elle facilite l'accès des collectivités locales aux ressources nécessaires pour concrétiser leurs projets : ingénierie technique et financière, partenariats, subventions... Les projets de

territoire qu'elle accompagne sont extrêmement divers : redynamisation du tissu industriel, renforcement de l'accès à l'emploi, attractivité économique, couverture numérique du territoire (fixe et mobile). Elle traite aussi de besoins spécifiques : renforcer et élargir l'offre de santé des territoires, rénover les écoles, mettre en place des modes de transport alternatifs, déployer le wifi gratuit dans les espaces publics...<sup>100</sup>. L'ANCT intervient dans les territoires ruraux via la coordination de « l'agenda rural national » avec les élus locaux<sup>101</sup> et le déploiement des « contrats de ruralité », qui ont pour objet d'accompagner leurs projets de développement, en fédérant les partenaires autour d'un programme d'actions pluriannuel et en apportant un soutien de l'Etat à leurs investissements<sup>102</sup>. Elle développe aussi des approches spécifiques pour les quartiers prioritaires de la politique de la ville, les zones de montagne, les littoraux, les centres des villes moyennes... Plus ambitieux encore, elle accompagne les collectivités sur la voie de la transition écologique, numérique et même démographique.

La création des contrats de relance et de transition écologique (CRTE) vise ainsi à mobiliser l'ensemble des acteurs territoriaux dans la lutte contre le changement climatique et l'impératif de sobriété énergétique<sup>103</sup>. Ils ont en principe vocation à regrouper l'ensemble des contrats et programmes préexistants (contrats de transition écologique<sup>104</sup>, Action cœur de ville<sup>105</sup>, Petites Villes de demain<sup>106</sup>). Leur développement rapide témoigne qu'ils répondent à un besoin réel<sup>107</sup>, même si le dispositif doit encore être amélioré<sup>108</sup>. L'association nationale des pôles territoriaux et des pays (ANPP) dresse ainsi un constat nuancé : si la démarche avance à un bon rythme, les contrats pâtissent souvent

<sup>93</sup> « Territoires d'industrie, un dispositif pour accélérer le développement industriel », *banquedesterritoires.fr* [en ligne].

<sup>94</sup> C. Granier, T. Weil, « Observatoire des Territoires d'industrie », *la-fabrique.fr*, 17 novembre 2022 [en ligne].

<sup>95</sup> H. Jouanneau, « Caroline Cayeux élue présidente de l'Agence nationale de la cohésion des territoires », *La gazette des communes*, 13 décembre 2019 [en ligne].

<sup>96</sup> « Je veux un État facilitateur de vos projets. C'est précisément le rôle que je veux assigner à l'Agence nationale de la cohésion des territoires », déclaration d'Emmanuel Macron, 2019.

<sup>97</sup> « Le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires (CGET) », *developpement-durable.gouv.fr*, 12 septembre 2019 [en ligne].

<sup>98</sup> « Politique de la ville - Epareca, un établissement "original" selon la Cour des comptes », *banque des territoires.fr*, 10 octobre 2014 [en ligne].

<sup>99</sup> « Agence du Numérique », *data.gouv.fr* [en ligne].

<sup>100</sup> « Les programmes », *agence-cohesion-territoires.gouv.fr* [en ligne].

<sup>101</sup> « Agenda rural », *agence-cohesion-territoires.gouv.fr*, 9 Septembre 2022 [en ligne].

<sup>102</sup> B. Delcros, *Rapport d'information fait au nom de la commission des finances sur les contrats de ruralité Les contrats de ruralité*, 17 juillet 2019 [en ligne].

<sup>103</sup> « Périmètre des contrats de relance et de transition écologique (CRTE) », *observatoire des territoires.gouv.fr* [en ligne].

<sup>104</sup> A. Chamboredon, « Transition écologique et solidaire l'an dernier », *clesdelatransition.org*, 14 juin 2019 [en ligne].

<sup>105</sup> « Listes des villes Action cœur de ville », *data.gouv.fr*, 20 novembre 2022 [en ligne].

<sup>106</sup> « Le nouveau point d'avancement Petites villes de demain est en ligne ! », *agence-cohesion-territoires.gouv.fr*, 20 mai 2022 [en ligne].

<sup>107</sup> « 828 Contrats de relance et de transition écologique signés pour répondre aux grands défis des territoires », *agence-cohesion-territoires.gouv.fr*, 24 août 2022 [en ligne].

<sup>108</sup> M. Tendil, « DOSSIER - Les CRTE : un démarrage rapide, mais beaucoup de points à améliorer », *banquedesterritoires.fr*, 17 décembre 2021 [en ligne].

d'un manque de vision stratégique, d'une participation encore faible des citoyens et d'une prise en compte limitée de leur impact écologique, sans compter la question de l'ingénierie publique territoriale<sup>109</sup>. De son côté, l'association des maires de France (AMF) leur a réservé un accueil plutôt favorable.<sup>110</sup> S'agissant de la transition numérique, il faudra du temps et des investissements lourds pour résorber les fractures numériques et tirer le meilleur parti des opportunités offertes par le numérique pour construire de nouveaux modèles de développement des territoires<sup>111</sup>. De même, les réponses à apporter au défi de la transition démographique sont complexes : un exemple intéressant est celui du programme « *Petites villes de demain* », qui accompagne les communes concernées pour les aider à anticiper les phénomènes de gérontocroissance et le vieillissement de leur population résidente, afin de s'y adapter<sup>112</sup>.

Plus que jamais, la coordination entre l'Etat et les collectivités locales est cruciale dans la mise en œuvre de l'action publique. Les configurations peuvent être très différentes selon la répartition des compétences. Il y a des politiques publiques dont les objectifs sont fixés par l'Etat, mais dont la mise en œuvre incombe aux collectivités territoriales : rénovation thermique des logements<sup>113</sup>, 50 % de bio dans les cantines scolaires<sup>114</sup>, etc. Dans ce cas de figure, les collectivités locales critiquent fréquemment l'écart entre les objectifs ambitieux fixés par la loi et les moyens limités dont elles disposent<sup>115</sup>. A l'inverse, dans les domaines relevant de leurs compétences, le volontarisme des départements ou des régions peut se heurter au manque de ressources allouées par l'Etat. Un exemple bien connu est celui de la prise en charge du handicap à l'école. Après que la commission des droits et de l'autonomie des

personnes handicapées (CDAPH) se soit prononcée sur les mesures propres à favoriser l'inclusion scolaire et sociale de l'enfant ou de l'adolescent en situation de handicap<sup>116</sup>, encore faut-il que sur le terrain, les personnels d'accompagnement recrutés dans les écoles par l'Education nationale soient en nombre suffisant. Ce n'est malheureusement pas toujours le cas, même s'il y a eu d'importants progrès<sup>117</sup>. Au quotidien, c'est le binôme préfet/élu local qui coproduit l'action publique dans les territoires. Il est d'ailleurs devenu usuel d'évoquer le « couple » qu'ils forment dans une relation qui n'est pas exempte de tensions<sup>118</sup>. Concrètement, si l'on prend l'exemple de l'urbanisme, c'est bien sûr le représentant de l'Etat qui mobilise les compétences utiles au sein des services sous son autorité. Mais il doit également fédérer les différents opérateurs (Anah<sup>119</sup>, Anru<sup>120</sup>, Ademe<sup>121</sup> ou Cerema<sup>122</sup>) et les acteurs volontaires pour participer au projet (agence technique départementale, établissement public d'aménagement (EPA)<sup>123</sup>, agence d'urbanisme...). Et depuis la création de l'ANCT, le préfet, délégué territorial de l'Agence, est le relais incontournable des collectivités pour pouvoir bénéficier de ses fonds et compétences dans les très nombreux domaines dont elle a la responsabilité<sup>124</sup>.

La coordination entre les acteurs, si elle est indispensable, ne suffit cependant pas à orienter les usagers et à leur garantir un accès simple aux services publics. Ainsi, le montage du dossier pour pouvoir bénéficier des aides sociales peut parfois relever du « parcours du combattant »<sup>125</sup>. C'est d'ailleurs une des explications du taux de non recours aux prestations sociales qui demeure élevé, s'agissant notamment du RSA et des aides en matière de santé<sup>126</sup>. Un des outils pour faire en sorte que cette complexité procédurale ne soit plus à la charge de l'utilisateur, c'est le

<sup>109</sup> E. Zapalski, « Pour l'ANPP, les CRTE n'ont pas encore fait leurs preuves », *banquedesterritoires.fr*, 3 octobre 2022 [[en ligne](#)].

<sup>110</sup> Contrat de relance et de transition écologique : les fiches pratiques ([amf.asso.fr](#)) [[en ligne](#)].

<sup>111</sup> « Renforcer la cohésion numérique dans les territoires », [senat.fr](#) [[en ligne](#)].

<sup>112</sup> C. Pilon, *Une fabrique prospective pour penser les effets du vieillissement*, Horizon publics mars-avr 2020 n°14 [[en ligne](#)].

<sup>113</sup> « France rénov collectivité », [hellio.com](#) [[en ligne](#)].

<sup>114</sup> « Qu'est ce que la loi EGalim ? », [agencebio.org](#), 20 novembre 2021 [[en ligne](#)].

<sup>115</sup> F. Bon, « Plus de produits bio et sains dans les cantines : la loi est-elle respectée depuis le 1er janvier ? », *Ouest France*, 31 janvier 2022 [[en ligne](#)].

<sup>116</sup> « La CDAPH (Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées) », [onisep.fr](#), 19 mai 2021 [[en ligne](#)].

<sup>117</sup> « Un meilleur accompagnement pour votre enfant en situation de handicap à l'école », [gouvernement.fr](#), 11 mars 2022 [[en ligne](#)].

<sup>118</sup> J-B. Forray, « Maire et préfet, les secrets d'un vieux couple » *La gazette des communes*, 14 novembre 2018 [[en ligne](#)].

<sup>119</sup> « Aides financières de l'Anah pour réaliser des travaux d'amélioration de l'habitat », [service-public.fr](#), 14 janvier 2022 [[en ligne](#)].

<sup>120</sup> « Le Programme National de Rénovation Urbaine (PNRU) », [anru.fr](#) [[en ligne](#)].

<sup>121</sup> « L'ADEME en Normandie » [Ademe](#) [[en ligne](#)].

<sup>122</sup> « Climat et territoires de demain. Aménagement et résilience », [Cerema](#) [[en ligne](#)].

<sup>123</sup> « EPA ORSA Etablissement Public Aménagement Orly Rungis Seine Amont », [epa-orsa.fr](#) [[en ligne](#)].

<sup>124</sup> « Le préfet est le délégué territorial de l'ANCT... » [sarthe.gouv.fr](#), 12 juillet 2021 [[en ligne](#)].

<sup>125</sup> D. Bancaud, « Quand demander une aide sociale devient un parcours du combattant », *20 minutes*, 21 janvier 2014 [[en ligne](#)].

<sup>126</sup> « Comment lutter contre le non-recours aux prestations sociales ? », [vie-publique.fr](#), 12 juin 2020 [[en ligne](#)].

« guichet intégré »<sup>127</sup>. L'objectif est d'unifier l'ensemble des guichets d'accueil dans un même espace, afin de fournir en tout point du territoire une réponse harmonisée et adaptée aux besoins des usagers, en les orientant vers les ressources adéquates. C'est particulièrement nécessaire pour faciliter l'accès des personnes dépendantes ou en situation de handicap aux prestations auxquelles elles ont droit<sup>128</sup>. Une réflexion similaire est en cours dans le cadre du projet France Travail pour faciliter l'accompagnement des personnes vers l'emploi<sup>129</sup>. Plutôt que de chercher à fusionner des organismes (Pôle emploi, missions locales, associations, etc....) ayant des compétences et des cultures très différentes<sup>130</sup>, le projet est de créer un guichet unique, physique et numérique, pour les demandeurs d'emploi, qui seraient ensuite orientés vers les différentes structures. L'objectif est aussi de mieux coordonner tous les acteurs, pour éviter par exemple que des chômeurs ou allocataires du RSA soient insuffisamment pris en charge<sup>131</sup>. Les collectivités locales innovent aussi dans le même sens pour accompagner les habitants dans l'obtention des aides au logement<sup>132</sup>. Plus généralement, la qualité de la coopération entre les intervenants est indispensable à la concrétisation des politiques publiques sur le territoire. C'est une évidence en matière d'aménagement du territoire : les régions en sont désormais des acteurs majeurs en partenariat avec l'Etat et il leur revient de coordonner dans ce domaine les acteurs locaux<sup>133</sup>. Dans le domaine de la santé, les Agences Régionales de Santé (ARS) ont fait l'objet de critiques pour leur éloignement des réalités du territoire<sup>134</sup>, qui serait en partie responsable de l'échec relatif des groupements hospitaliers de territoires (GHT)<sup>135</sup>. Les Communautés Professionnelles territoriales de Santé (CPTS), qui ont aussi eu

du mal à décoller<sup>136</sup>, devraient être relancées dans le cadre du projet « Ma Santé 2022 » destiné notamment à lutter contre les déserts médicaux<sup>137</sup>. Dans le même esprit, un rapport récent souligne que l'enchevêtrement des dispositifs sanitaires et sociaux nuit à une mise en œuvre efficiente des politiques territoriales de l'autonomie. Il préconise de mettre en place une gouvernance décloisonnée et simplifiée, autour d'une conférence territoriale de l'autonomie, qui associerait les conseils départementaux, les ARS et les préfets<sup>138</sup>. Autre exemple, des « conventions d'appui à la lutte contre la pauvreté et à l'accès à l'emploi » ont été signées à partir de 2019 entre l'Etat et les départements – étendues ensuite aux régions et métropoles volontaires-, afin de les aider à intensifier leurs actions, en cohérence avec la stratégie nationale dans ce domaine<sup>139</sup>. L'investissement dans les transports, crucial pour le développement des territoires et l'accès des habitants au « dernier kilomètre », requiert aussi une action conjointe de l'Etat, des collectivités locales et des grands opérateurs publics<sup>140</sup>. Les présidents de quinze régions ont ainsi appelé dernièrement à un « new deal » ferroviaire, qui prendrait la forme d'un plan de cent milliards d'euros entre 2023 et 2033, cofinancé par l'Etat, l'Europe, la SNCF et les collectivités<sup>141</sup>. Il faut aussi souligner l'importance des transports en commun dans la vie quotidienne des usagers. Les tensions récurrentes autour du financement de la hausse du pass Navigo<sup>142</sup> rappellent ainsi le rôle crucial de la RATP dans la vie économique et sociale en région parisienne<sup>143</sup>. De même, le développement en province de l'offre de trams et de bus, qui ne cesse de s'enrichir, est plébiscité par les

<sup>127</sup> « Qu'est-ce qu'un Guichet Intégré? », *maia.re* [en ligne].

<sup>128</sup> « Maia », *cnsa.fr*, 12 février 2015 [en ligne].

<sup>129</sup> T. Métais, « France Travail : vers un guichet unique pour l'emploi », *Le Monde*, 24 septembre 2022 [en ligne].

<sup>130</sup> S. Massieu « France Travail : "Nous ne nous inscrivons pas dans une idée de fusion dans un opérateur unique" (Thibaut Guilluy) », *AEF Info*, 27 septembre 2022 [en ligne].

<sup>131</sup> « RSA : un guichet unique pour les demandeurs », *Le Parisien*, 10 décembre 2009 [en ligne].

<sup>132</sup> V. Rainaldi, « Guichet unique pour mieux accompagner les habitants dans leurs projets de logement (32) », *banquedesterritoires.fr*, 27 novembre 2018 [en ligne].

<sup>133</sup> H. Maurey et L.-J. de Nicolay, *Aménagement du territoire : plus que jamais une nécessité*, rapport d'information n°565, 31 mai 2017.

<sup>134</sup> « Sortie de crise sanitaire : un premier bilan critique de la coordination collectivités territoriales - agences régionales de santé (ars) », *senat.fr*, 29 mai 2020 [en ligne].

<sup>135</sup> *Les Groupements Hospitaliers de Territoire*, Cour des Comptes, Octobre 2020 [en ligne].

<sup>136</sup> J.-N. Escudié, « Les assistants médicaux et les CPTS peinent à émerger », *banquedesterritoires.fr*, 23 avril 2019 [en ligne].

<sup>137</sup> « Ma santé 2022 : décloisonnement et réorganisation des soins », *ars.sante.fr*, 11 mars 2021 [en ligne].

<sup>138</sup> Dominique Libault « Vers un service public territorial de l'autonomie », 17 mars 2022.

<sup>139</sup> L. Jabre, « Les attendus des conventions d'appui à la lutte contre la pauvreté et d'accès à l'emploi pour 2022 », *La gazette des communes*, 24 février 2022 [en ligne].

<sup>140</sup> Sur la répartition des compétences en matière de transport : « Répartition de la compétence « transport » entre collectivités territoriales », *gart.org* [en ligne].

<sup>141</sup> « L'appel des présidents de 15 régions françaises : « Pour un "new deal" ferroviaire, à la mesure des crises, des défis de nos générations et du changement climatique », *Le Monde*, 22 octobre 2022 [en ligne].

<sup>142</sup> « Valérie Pécresse n'exclut pas une hausse du pass Navigo face à la flambée des prix de l'énergie », *La tribune*, 14 septembre 2022 [en ligne].

<sup>143</sup> « Régie autonome des transports parisiens - Définition et Explications », *techno-science.net* [en ligne].

habitants et les acteurs économiques<sup>144</sup>. Ce renouvellement de l'offre des transports participe aussi à la transition écologique dans les territoires, enjeu majeur dans les années qui viennent et qui exige le concours de tous les acteurs. Cela n'est pas sans susciter des tensions, comme l'actualité nous le rappelle d'ailleurs régulièrement. Ainsi, l'obligation introduite par la loi climat et résilience<sup>145</sup> pour toutes les villes de plus de 150 000 habitants d'instaurer des zones à faible émission (ZFE) d'ici le 31 décembre 2024<sup>146</sup>, suscite de grandes inquiétudes chez les élus des territoires concernés<sup>147</sup>. Ils craignent notamment que l'impossibilité d'accéder aux centres-villes applicables aux véhicules de plus de dix ans et aux diesels, soit 70 % du parc actuel, alimente un sentiment d'injustice sociale<sup>148</sup>. Le tout récent plan de sobriété incitant aux économies d'énergie pour passer l'hiver<sup>149</sup>, qui associe les collectivités locales<sup>150</sup> et les entreprises<sup>151</sup>, a d'ailleurs pris soin de prévoir des mesures d'accompagnement pour aider les ménages<sup>152</sup>. Le fait que de plus en plus de jeunes s'inscrivent à l'Institut national des études territoriales (INET) dans l'espoir de pouvoir agir sur le plan environnemental, est significatif d'une prise de conscience de la nouvelle génération, prometteuse pour l'avenir<sup>153</sup>.

Au-delà des acteurs locaux et nationaux, la mise en œuvre des politiques publiques dans les territoires relève aussi de l'Union européenne, qui joue un rôle important dans ce domaine. Dès 1957, la nécessité de réduire les écarts entre les régions est affirmée dans le traité de Rome comme un objectif prioritaire pour garantir la cohésion de la

construction communautaire<sup>154</sup>. En 1986, l'Acte unique européen met en place une politique de solidarité structurée. La politique dite de cohésion représente jusqu'à 30 % environ du budget de l'Union depuis 1994<sup>155</sup>. Elle revêt depuis l'origine une forte dimension régionale et s'appuie sur différents fonds structurels, dont les dénominations ont varié au cours du temps<sup>156</sup>. En France depuis 2014, la gestion de la part la plus importante de ces fonds a d'ailleurs été confiée depuis 2014 aux régions<sup>157</sup>, notamment tout ce qui concerne le développement rural<sup>158</sup>. Tous les sept ans, l'Union européenne révisé la stratégie d'attribution des fonds européens pour l'ajuster aux nouveaux enjeux et défis des territoires. L'Union veille avec soin à la mise en œuvre effective de ces fonds jusqu'au « dernier kilomètre » dans les régions attributaires, comme l'illustre la rigueur de la méthodologie adoptée pour évaluer à intervalles réguliers leur impact concret à partir d'indicateurs de réalisation et de résultat très détaillés<sup>159</sup>. Chaque Etat membre doit d'ailleurs désigner une autorité d'audit chargée de suivre les opérations cofinancées par les fonds européens<sup>160</sup>. En France, la gestion des fonds structurels par les pouvoirs publics est bien entendu également contrôlée aussi par la Cour des Comptes<sup>161</sup> et le Parlement<sup>162</sup>. Le dernier Accord de partenariat conclu avec la France a été adopté par la Commission européenne le 2 juin 2022. Ce document, fruit d'une longue concertation entre l'Etat, les Régions, le « partenariat national » ( qui doit associer les acteurs économiques et sociaux, la société civile y

<sup>144</sup> « Les développements du tram et du bus en province », *qwant.com* [en ligne].

<sup>145</sup> LOI n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets.

<sup>146</sup> « Loi Climat-Résilience : tout savoir sur les nouvelles ZFE-m », *guichetcartegrise.com*, 22 juin 2021 [en ligne].

<sup>147</sup> N. Arensonas, « Les zones à faibles émissions, un sujet explosif pour les élus », 22 octobre 2021 [en ligne].

<sup>148</sup> « Zones à faibles émissions. La grogne des automobilistes s'organise », *largus*, 24 juin 2021 [en ligne].

<sup>149</sup> « Plan Sobriété Etat - Réduire sa consommation », *ecologie.gouv.fr* [en ligne].

<sup>150</sup> « Plan d'urgence sobriété : 10 actions pour aider les collectivités à passer l'hiver et autres pistes de travail », *amf.asso.fr* [en ligne].

<sup>151</sup> « Sobriété énergétique : des leviers d'action pour les entreprises », *ademe.fr* [en ligne].

<sup>152</sup> « Que prévoit le plan de sobriété énergétique pour les ménages », *service-public.fr*, 7 octobre 2022 [en ligne].

<sup>153</sup> J. Gourdon, « La transition écologique, moteur de vocations pour intégrer la fonction publique », *Le Monde*, 11 octobre 2022 [en ligne].

<sup>154</sup> « ... en assurer le développement harmonieux en réduisant l'écart entre les différentes régions et le retard des moins favorisées », extrait du préambule du traité de Rome.

<sup>155</sup> Règlement délégué (UE) n°240/2014 de la commission du 7 janvier 2014 relatif au code de conduite européen sur le partenariat dans le cadre des Fonds structurels et d'investissement européens.

<sup>156</sup> Les plus importants sont le Fonds européen de développement régional (FEDER), le Fonds social européen + (FSE +) qui intègre les aides destinées à l'emploi des jeunes et aux plus démunis et le Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche (FEAMP).

<sup>157</sup> Loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles du 27 janvier 2014, dite MAPTAM.

<sup>158</sup> Fonds européen agricole pour le développement rural (FEADER).

<sup>159</sup> « Boîte à outils réglementaire : Fiche "Dispositions en matière de suivi et d'évaluation au plus proche des réalisations, des résultats et des impacts" », *Europ'Act*, Novembre 2017 [en ligne].

<sup>160</sup> En France, l'autorité d'audit est la Commission interministérielle de coordination des contrôles (CICC), instituée par le décret n°2008-548 du 11 juin 2008.

<sup>161</sup> « Le premier Président à Monsieur le Premier Ministre », *Cour des comptes*, 19 juin 2019, S2019-1560 [en ligne].

<sup>162</sup> L/ Tanguy, P-H. Dumont, *Rapport d'information de la Commission des affaires européennes de l'Assemblée Nationale*, 2 octobre 2019 [en ligne].

inclus les plus vulnérables...<sup>163</sup>) et la Commission européenne, définit un cadre stratégique pour l'utilisation des 17,4 milliards d'euros de fonds européens alloués à la France pour la période 2021-2027 en faveur de la cohésion sociale, économique et territoriale<sup>164</sup>. Et pour la première fois, est mis en place un Fonds pour une transition juste (FTJ) doté d'un milliard d'euros, qui est destiné à atténuer à l'échelle d'un territoire déterminé le coût économique, environnemental et social de la transition vers la neutralité climatique des industries les plus émettrices de CO<sub>2</sub>. Enfin, il est à noter que l'Union contribue aussi aux besoins spécifiques des régions d'outre-mer<sup>165</sup>, qui rentrent dans la catégorie des régions ultrapériphériques (RUP)<sup>166</sup> et bénéficient à ce titre largement de la politique de cohésion<sup>167</sup>. Les aides destinées aux pays et territoires d'outre-mer (PTOM) sont plus modestes<sup>168</sup>. La territorialisation des politiques publiques est aussi l'objet d'études comparatives dans de nombreuses enceintes internationales. L'OCDE, après avoir dressé un premier constat critique de la décentralisation en France en 2007<sup>169</sup>, s'est ainsi penchée en 2019 sur les conditions pour réussir la décentralisation, considérée comme « *une des réformes les plus importantes des cinquante dernières années* »<sup>170</sup>. Aux Nations Unies, la mise en œuvre opérationnelle des objectifs par pays du Programme pour le développement (PNUD) a notamment pour finalité d'accompagner les initiatives locales<sup>171</sup>. Et les missions sur le terrain s'appuient systématiquement sur des évaluations décentralisées des besoins des territoires et des populations<sup>172</sup>.

<sup>163</sup> Code de conduite européen sur le partenariat dans le cadre des Fonds structurels et d'investissement européens, UE, janvier 2014 [[en ligne](#)].

<sup>164</sup> « Les fonds européens 2021-2027 », *europe-en-france.gouv.fr* [[en ligne](#)].

<sup>165</sup> La Guadeloupe, la Guyane, la Martinique, La Réunion, Mayotte et Saint-Martin.

Pour un exemple : « L'Union européenne, partenaire de la Guadeloupe », *regionguadeloupe.fr* [[en ligne](#)].

<sup>166</sup> A. Olivier, « Les régions ultrapériphériques, territoires européens au cœur des océans », *touteurope.eu*, 9 septembre 2022 [[en ligne](#)].

<sup>167</sup> V. Lopez, G. Roger, D. Théophile, « le cadre financier européen 2021-2027 : des négociations à forts enjeux pour les outre-mer » in *Les enjeux financiers et fiscaux*

## Biographies des intervenants

### ■ Francis Lamy

Ancien élève de Sciences Po Paris et de l'École nationale d'administration, Francis Lamy est nommé auditeur au Conseil d'Etat en 1987 où il exerce les fonctions de commissaire du gouvernement à partir de 1990. Conseiller au cabinet du Premier ministre de 1993 à 1995, il retourne au Conseil d'Etat en 1995. Commissaire du gouvernement à la section du contentieux, il est également successivement membre de la section des travaux publics, de la section des finances et de la section de l'intérieur. De 1995 à 1998, il est également conseiller juridique du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) et médiateur du Cinéma de 1996 à 2006. Conseiller d'Etat, Francis Lamy est nommé préfet des départements de la Haute-Saône (2006-2008), des Alpes-Maritimes (2008-2011), puis de la région Auvergne (2011-2012). Assesseur au contentieux et rapporteur à la section de l'intérieur entre 2012 et 2016, il est président-adjoint de la section de l'intérieur depuis janvier 2016. Il a été également président de la commission de contrôle du référendum d'autodétermination de la Nouvelle-Calédonie en 2018, 2020 et 2021 et président du Haut Comité d'évaluation de la condition militaire (2018-2022).

### ■ Marie-Françoise Fournier

Après des études à la faculté de lettres et de sciences humaines de Clermont-Ferrand, Marie-Françoise Fournier obtient le diplôme d'Etat d'assistante sociale en 1979. Elle occupe alors plusieurs postes au sein de services publics et d'associations jusqu'en 1991, date à laquelle elle intègre le conseil départemental de la Creuse. Dans cette collectivité, elle exerce plusieurs responsabilités toujours dans le secteur de l'action sociale, pour en 2015, devenir directrice générale adjointe du pôle cohésion sociale. Cette dernière fonction lui permettra de manager près de 400 agents, de gérer un budget de plus de 90 millions d'euros, un quotidien qui la place en contact direct avec élus

*européens pour les outre-mer en 2020*, 16 juillet 2020 [[en ligne](#)].

<sup>168</sup> La Nouvelle-Calédonie, la Polynésie française, Saint-Barthélemy, Saint-Pierre-et-Miquelon, les Terres Australes et Antarctiques Françaises et les îles de Wallis-et-Futuna. A titre d'illustration : « Programmes de coopération pour la période 2021-2027 », *gouv.nc* [[en ligne](#)].

<sup>169</sup> « L'OCDE souligne les échecs de la décentralisation en France », *La Croix*, 27 juin 2007 [[en ligne](#)].

<sup>170</sup> « Réussir la décentralisation : Manuel à l'intention des décideurs », OCDE, 15 juin 2019 [[en ligne](#)].

<sup>171</sup> « Mise en œuvre opérationnelle du Programme pays du PNUD pour 2019-2023 », *undp.org*, 27 septembre 2019 [[en ligne](#)].

<sup>172</sup> « PNUD – Responsabilité », *undp.org* [[en ligne](#)].

et institutions, une dernière expérience, qui, à l'heure de la retraite, la conduit à vouloir s'impliquer dans la vie publique locale. En 2020, elle est élue maire de Guéret, préfecture du département de la Creuse. Guéret ayant été retenue dans le programme Action Cœur de Ville, Marie-Françoise Fournier s'implique dans la reconquête de l'hyper-centre que ce soit en termes d'aménagements et/ou d'animations.

#### ■ Charline Nicolas

Diplômée de l'IEP de Rennes, d'un Master en études politiques et administratives européennes du Collège d'Europe de Bruges, ancienne élève de l'École nationale d'administration, Charline Nicolas a d'abord été consultante en affaires européennes à Bruxelles de 2002 à 2007 puis conseillère parlementaire aux affaires européennes au Sénat de 2007 à 2011.

De 2014 à 2017 elle a été membre de la section du contentieux du Conseil d'Etat puis de la section de l'intérieur de 2016 à 2017. En 2017, elle devient responsable du centre de recherches et de diffusion juridiques (CRDJ), puis en 2019, directrice des affaires juridiques et des relations aux usagers de l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris. Depuis novembre 2021, elle est directrice générale adjointe en charge de la stratégie et des affaires institutionnelles de Pôle emploi.

#### ■ Jean Rottner

Jean Rottner est né en 1967. Docteur en médecine, il fut praticien hospitalier urgentiste au Centre Hospitalier de Mulhouse, avant d'en diriger le pôle de médecine d'urgence de 2005 à 2009. En octobre 2017 il succède à Philippe Richert à la présidence de la région Grand Est et est réélu à la tête de la région le 27 juin 2021. Il est également premier adjoint au maire de la ville de Mulhouse, dont il a été maire entre 2010 et 2017, et conseiller communautaire de Mulhouse Alsace Agglomération. Déjà chevalier de l'Ordre National du Mérite depuis 2011, il est nommé chevalier de la Légion d'Honneur lors de la promotion du 14 juillet 2018.

#### ■ Philippe Wahl

Diplômé de Sciences-Po Paris, de l'École nationale d'administration, titulaire d'un DEA en sciences économiques, Philippe Wahl entre d'abord au Conseil d'État en tant qu'auditeur et maître des requêtes et devient, en 1986, chargé de mission auprès du président de la commission des opérations de bourse. Conseiller technique

chargé des affaires économiques auprès du Premier ministre en 1989, il est, en 1997, responsable des services financiers spécialisés de Paribas. Il sera ensuite directeur général de la caisse nationale des caisses d'épargne, puis du groupe Havas, vice-président du groupe Bolloré, et en 2007 directeur France de la Royal Bank of Scotland. En janvier 2011, il devient président du directoire de La Banque Postale et directeur général adjoint du groupe La Poste. En 2013 Philippe Wahl devient président-directeur général du groupe La Poste et président du conseil de surveillance de La Banque Postale.

## Calendrier du cycle (2022-2023)

### Prochaines conférences :

- Comment adapter les politiques publiques à leurs destinataires ?  
(à venir 2023)
- Action et agents publics mis au défi du dernier kilomètre  
(à venir 2023)
- Penser le dernier kilomètre dès le premier : comment mieux associer les usagers et les agents de terrain à la mise en œuvre des politiques publiques  
(à venir 2023)