



*Les acteurs de terrain ont
du savoir-faire, il est temps
de le faire savoir*

*Faire exister politiquement ET concrètement des
solutions que le système actuel ne sait pas intégrer*

2026 Blanche de Weerd

Le pari des territoires

Un cadre structurant pour les territoires de demain

CLÉ DE LECTURE

Cet essai ne propose pas une méthode à appliquer ni un chemin à suivre. Il expose une lecture du réel, fondée sur ce qui tient, ce qui casse, et ce qui ne peut plus être différé.

Le raisonnement progresse à partir des besoins vécus, traverse les contraintes physiques, humaines et institutionnelles, puis conduit aux architectures nécessaires pour que l'action collective puisse durer. À mesure que l'analyse avance, certaines sections entrent volontairement dans un niveau de précision technique. Ces passages n'ont pas pour fonction d'illustrer une idée, mais d'en éprouver la faisabilité. Ils ne constituent pas des hypothèses, mais des dispositifs pensés pour fonctionner.

La distinction entre analyse et architecture n'est pas signalée comme un choix de lecture. Elle reflète la structure même du réel : comprendre sans organiser ne suffit plus ; organiser sans comprendre produit des ruptures. Les deux dimensions sont indissociables.

Cet essai ne cherche pas à convaincre par l'adhésion, mais à rendre visibles les conséquences d'un système arrivé à ses limites. Libre au lecteur de le parcourir rapidement ou d'en explorer chaque détail. Mais rien de ce qui est exposé ici n'est facultatif au regard des contraintes décrites.

Note sur l'usage de l'intelligence artificielle

Les analyses et propositions développées dans cet ouvrage sont issues d'un travail humain fondé sur l'expérience, l'observation et la réflexion collective.

Des outils d'intelligence artificielle ont été utilisés comme appui rédactionnel (relecture, clarification et structuration du texte).

Ils n'ont en revanche joué aucun rôle autonome dans la conception du fond, des idées ou de la méthode, qui relèvent exclusivement d'un travail humain.

Points clés

En un coup d'œil

Page

Pourquoi la France semble devenir illisible. À chaque remaniement, l'État se recompose comme un meuble démontable : les agents attendent, les projets se figent, les coûts invisibles s'accumulent.	8
Nos repères ont été fixés dans un autre monde.	10
La reconnaissance des besoins individuels, matériels et psychologiques est la base de la réflexion. Mais aussi des besoins collectifs.	12
Les besoins ne sont pas théoriques, ils sont vécus	
La force du réel : les réseaux	47
• Eau : première contrainte de tout ; penser les territoires à partir de l'eau assure cohérence et prévention des conflits d'usage. • Énergie : électrifier ce qui peut l'être, mais adapter le réseau avant de multiplier les productions. • Les réseaux : régaliens, sanitaires, approvisionnement, numérique...	
Face aux contraintes : l'arbitrage imposé par le réel.	33
Le piège des silos - Dans le réel, rien ne fonctionne séparément. Pourtant, notre organisation publique traite sujet par sujet. Résultat : décisions incohérentes, doublons, pertes de temps et flou des responsabilités.	37
Nos besoins tournent autour de l'économie mais n'en proviennent pas :	37
Là où le marché ne sait pas faire – la place de l'économie contributive	40
Reconnaître le travail invisible : une nécessité organisationnelle.	41
Intégrer les trois dimensions de l'économie : élargir sans détruire.	42
L'économie complémentaire - Une économie du XXI ^e siècle :	
• Productive marchande (construit, fabrique, soigne). • Circulaire : ce qui réduit, répare, optimise. • Contributive : ce que le marché ne voit pas mais qui fait tenir la société (aidants, bénévolat, transmission, solidarité).	

Un territoire bien organisé évite les surcoûts et les drames.	45
Là où tout commence : la commune.	46
• Les nouveaux défis des territoires: organiser les déplacements du quotidien. • Bassin de vie et bassin d'emploi sont l'échelle des usages.	
Partenariats entre communes : les réseaux	50
Le bassin technique : une ingénierie pour toutes les communes	
• Une aide technique pour que chaque petite commune ait les mêmes moyens qu'une grande.	
La Préfecture : entre l'État et la commune - un médiateur incontournable.	52
La cohérence doit aussi s'appliquer à l'État	54
Aligner l'exécutif et le Parlement	
• Huit pôles ministériels stables, alignés sur les 8 groupes parlementaires : économie, social, finances, défense, aménagement du territoire, culture-éducation, affaires étrangères, organisation publique. • L'écologie n'est pas isolée dans un ministère : elle irrigue toutes les décisions.	
Le rôle du Président dans cette architecture	56
Remettre l'humain au centre au cœur de l'administration	57
L'économie complémentaire - Un continuum soutenu par six piliers	58
• Une rémunération contributive, garantissant un revenu plancher ; • Un parcours sécurisé, assuré par les Centres de Gestion d'Activité (CGA) ; • Un logement stable, comme socle matériel de l'autonomie ; • L'accompagnement de l'enfance, de la jeunesse et de la formation tout au long de la vie. • Une retraite universelle, intégrée dans la continuité du parcours ; • Une vieillesse accompagnée, sans rupture ni relégation.	
Le cœur du système : la rémunération contributive	59
• Changer de logique, pas seulement d'outil • Fusionner les aides, sécuriser les trajectoires, reconnaître toutes les formes d'activité.	

Le point d'entrée réel de l'économie contributive	65
• Le Registre National des Titulaires (RNT)	
Les Centres de Gestion d'Activité (CGA)	68
• Statut juridique – Privé sous contrat d'État - Ils sont la clé d'entrée de l'économie contributive	
- Objectif : zéro rupture administrative	
• Un CGA = un suivi humain, stable, pour toute la vie. • Un RNT = un registre neutre, purement technique. • Une DGFIP = un payeur automatique, impartial, mécanique.	
Distinction pénibilité / capacité / activité.	76
La vieillesse accompagnée - Les retraites.	77
Dans le système contributif, deux logiques complémentaires.	
• 1. Le Revenu Contributif d'Activité (RCA) étant actif jusqu'à la fin de vie, fin de l'âge de départ légal à la retraite. • 2. La retraite complémentaire, libre et optionnelle, qui permet à chacun de cotiser pour améliorer sa qualité de vie future. C'est une épargne volontaire, et non une obligation professionnelle.	
Les EHPAD ne sont pas des parkings.	81
Le logement, pilier de la continuité des parcours.	82
• Comment ça marche : Les DOP (Droit d'Occupation Pérenne)	
L'Investissement « Pierre » - Une alternatives aux niches fiscales immobilière permettant de financer la construction et/ou la rénovation des logements communaux, via des Bons, nominatifs, non imposables, indexés sur l'IRL.	85
Les Maisons Départementales du Logement (MDL)	87
• L'immobilier des MDL est un patrimoine communal. • Vers une transformation du logement social	
Emploi/logement /mobilité – le cas du rail	94
L'accompagnement de l'enfance	98
• Recréer un cadre, c'est recréer des réseaux	

Le cœur du problème sanitaire contemporain	100
• La prévention – Les infirmiers au cœur du système libéral	
Le budget : équilibrer pour rendre l'organisation possible	102
• Pourquoi la question du financement est mal posée • Ce que l'organisation change réellement dans les dépenses	
Architecture et principes du financement du Revenu Contributif d'Activité (RCA)	105
• Une assiette élargie et stable. • Un transfert de charges, non une augmentation générale.	
Impacts des financements du RCA pour les entreprises.	106
La révolution numérique a permis la mise en place de l'économie contributive, mais celle-ci a ses fragilités	108
Légitimer, ce n'est pas forcément approuver, c'est participer !	114
• Participer sans approuver – une règle démocratique essentielle • Le rôle des syndicats et des oppositions organisées • Une démocratie cohérente, pas consensuelle	
Comment donner une place aux citoyens... sans tout compliquer.	116
• La gouvernance citoyenne : un principe simple. Pas pour remplacer les responsables, mais pour rendre visible ce qui est fait, vérifier ce qui fonctionne et voir ce qui peut être amélioré avec des outils simples et apolitiques : • Participation (cercles de réflexion, consultations ouvertes).	
Une activité nouvelle – l'activité contributive salariée	120
Les médiateurs citoyens, un souffle nouveau pour désengorger la justice.	121
Le contrôle citoyen – L'auditeur citoyen	122
Légitimer aussi ceux qui portent la voix collective – les syndicats	124
Le plus important – Une gestion publique plus humaine, plus proche, plus transparente	125
La justice est un lieu de légitimité fragilisée	126
Quand la mise en cohérence produit la tempête	127

Moins de structures mais plus de démocratie lisible	128
Comment dynamiser alors que les cerveaux partent	130
• Industrie et commerce : la matière du mouvement • PME et artisanat : l'ossature silencieuse du pays • L'agriculture : un pilier essentiel souvent mal compris • L'innovation : faire évoluer sans déraciner • La formation continue : un levier essentiel pour dynamiser les territoires	
Comment dynamiser entre bassin de vie et bassin d'emploi	135
• La place des jeunes – clé de la dynamique territoriale	136
• Les seniors : la continuité invisible du dynamisme territorial	138
La vie sociale et associative – l'infrastructure qui ne se voit pas	138
Les « pays » comme moteur du dynamisme culturel et territorial	139
• « Pays » : un label culturel et identitaire pour rééquilibrer l'attractivité touristique.	
Le numérique au quotidien – la dynamisation invisible	140
Répondre aux résistances et à l'inertie : un défi démocratique majeur	140

AVANT-PROPOS

Pourquoi la France semble devenir illisible

Il m'a fallu une situation très banale pour comprendre que quelque chose ne fonctionnait plus dans l'organisation de notre pays. Je travaillais alors avec des agents publics sur un projet de formation. Tout avançait normalement jusqu'à un remaniement gouvernemental. Du jour au lendemain, plus personne ne savait de quel ministère ces services dépendraient. Ni leurs responsables, ni les agents eux-mêmes, ni leurs partenaires. Une semaine entière d'attente. Une semaine durant laquelle, faute de rattachement clair, le travail s'est simplement arrêté.

Dans ce cas précis, les conséquences furent limitées. Mais dans la même situation appliquée à un secteur vital comme la santé, elles auraient pu être lourdes. Cette suspension brutale de l'action publique m'a interrogée : comment un État moderne peut-il accepter que des services cessent de fonctionner parce qu'un organigramme ministériel se recompose ?

Avec le recul, cette situation n'était ni exceptionnelle ni accidentelle. Elle révélait un problème plus profond : une organisation administrative cloisonnée, mal adaptée à la continuité de l'action publique. Depuis plusieurs décennies, les réformes se succèdent sans remettre en cause cette architecture générale. Or ce n'est pas d'ajustements à la marge dont nous avons besoin, mais d'une refonte structurelle.

Dès 1987, le rapport Brundtland ¹ soulignait que nos institutions étaient conçues pour des logiques sectorielles rigides, incapables d'absorber le changement et de traiter les enjeux de manière transversale. Tant que l'environnement, l'économie et le social sont pensés séparément, les arbitrages se font au détriment du long terme. Ce diagnostic est ancien. Il a été largement documenté. Il n'a pourtant jamais été réellement intégré dans l'organisation même de l'action publique.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la proposition développée dans cet ouvrage : stabiliser l'architecture des ministères en l'alignant sur les huit commissions permanentes de l'Assemblée nationale, dont l'ordonnancement traverse les alternances politiques. Il ne s'agit pas de figer la décision politique ni de limiter le jeu démocratique, mais de distinguer clairement ce qui doit rester adaptable, que ce soit les orientations, les priorités et les choix de ce qui doit, au contraire, assurer la continuité : la structure de l'État et ses fondations.

¹ *World Commission on Environment and Development (WCED), Our Common Future, Oxford University Press, 1987.*
Traduction française : Notre avenir à tous (Rapport Brundtland).
Archive institutionnelle : Office fédéral du développement territorial (ARE),
<https://www.are.admin.ch/fr/1987-le-rapport-brundtland>

Cette approche ne se situe ni contre l'Union européenne, ni en dehors d'elle. L'Union ne détermine pas l'organisation interne des États, mais dépend directement de leur capacité à mettre en œuvre les engagements qu'elle porte. Une administration instable ou illisible affaiblit mécaniquement cette capacité. Travailler sur l'architecture nationale de l'action publique, c'est agir en amont de toute politique, y compris Européenne.

La stabilité institutionnelle n'est pas une fin en soi. Elle ne garantit ni l'efficacité, ni l'équilibre budgétaire, ni la légitimité démocratique. Mais elle en est une condition. Sans cadre clair, les réformes s'empilent, les dispositifs se contredisent, et l'énergie collective se dissipe dans des réorganisations répétées, coûteuses et souvent invisibles. Le désordre devient alors un mode de fonctionnement.

Cet essai politique de refondation, écrit à partir du réel et non des idéologies, part de ce constat simple un État ne peut agir durablement que s'il est capable de s'organiser autour des besoins réels de la société, et d'adapter ses structures en conséquence. C'est à ce niveau, rarement interrogé, que se joue la possibilité d'une action publique cohérente et légitime.

QUAND NOS REPÈRES ONT ÉTÉ FIXES DANS UN AUTRE MONDE

L'erreur la plus commune consiste à croire que l'on sait ce dont les gens ont besoin sans les avoir réellement écoutés. Cette erreur traverse les époques et les politiques publiques. Elle conduit à des décisions construites sur des abstractions, fondées sur des indicateurs hérités d'un monde qui n'existe plus, et incapables de saisir la diversité des situations, des territoires et des contraintes vécues au quotidien.

Revenir aux années 1950 permet de comprendre un point essentiel : nos repères économiques et sociaux ont été fixés dans un contexte radicalement différent du nôtre. La France sortait de la guerre. Il fallait reconstruire, équiper, produire, nourrir. Les besoins étaient massifs, homogènes, clairement identifiables. C'est dans ce contexte qu'est née la notion de pouvoir d'achat, conçue pour mesurer l'accès à des biens matériels considérés comme essentiels.

La vie quotidienne de la classe moyenne de l'époque n'a plus grand-chose à voir avec la nôtre. Nombre d'appartements manquaient de salle de bains ou d'eau chaude, et encore plus de frigidaire ou de machine à laver. Pour téléphoner, il fallait se rendre dans une cabine publique ou au bistrot du coin. Internet, téléphones portables, TGV ou écrans plats n'existaient pas. On réparait, on conservait longtemps, « parce que cela pouvait servir », comme disaient nos grands-mères. Les jeunes partaient en vacances en 2 CV, dormant sous la tente dans un pré.

Les légumes étaient de saison, les produits frais venaient du marché local. On finissait son assiette, on transformait le pain rassis en pain perdu, et les sécheresses comme les inondations faisaient partie du quotidien. Il suffit d'ouvrir un journal de l'époque pour s'en rendre compte.

On réparait, on conservait, on transmettait. Les dépenses se concentraient sur l'essentiel, sans crédit de masse, sans abonnement, sans dépendance technologique.

À sa création le pouvoir d'achat correspondait à ce mode de vie. Il mesurait la capacité à accéder à des biens de base dans une société qui se relevait de la guerre, avançait dans une même direction, avec un objectif collectif clair.

Depuis, le monde a changé.

Le progrès technique a transformé notre quotidien. Il a apporté confort, diversité et allongement de la durée de vie. Mais il a aussi introduit une réalité nouvelle : celle de besoins devenus structurellement plus complexes et plus contraignants. Vivre « normalement » aujourd'hui suppose un logement aux normes, une connexion numérique stable, des équipements coûteux, des déplacements souvent imposés, une multiplicité

d'assurances et d'abonnements. À cela s'ajoute une économie de l'obsolescence, où les objets et les compétences se périment plus vite qu'autrefois.

Nous continuons pourtant à raisonner avec des indicateurs conçus pour un autre monde. Ces outils ont été bâtis pour un pays qui reconstruisait. Nous les utilisons encore pour un pays qui ne sait plus clairement où il va.

C'est ici qu'une confusion majeure s'installe : celle entre le pouvoir d'achat et le pouvoir d'acheter. Le pouvoir d'achat, mesuré par des moyennes et des indices, peut sembler stable, voire progresser. Le pouvoir d'acheter, c'est-à-dire la capacité réelle à accéder aux conditions de vie exigées par la société contemporaine, se dégrade pour une partie croissante de la population.

Aujourd'hui, même lorsqu'un salaire permet de payer ce qui est visible (courses, vêtements, équipements) il ne garantit plus la stabilité dans le temps. Une part croissante du revenu est absorbée par des dépenses fixes et incompressibles : assurances, mutuelles, abonnements numériques, énergie, logement.

Ces coûts secondaires hier sont devenus dominants. Résultat : on peut consommer sans jamais retrouver de marge. Ce décalage explique le sentiment de déclassement, la fatigue sociale et l'impression diffuse de travailler sans avancer qui traversent désormais une large partie de la population.

Nous avons changé de monde, mais nous continuons à penser avec les références de l'ancien. Tant que nous n'assumerons pas ce déplacement, les politiques publiques resteront en retard d'une réalité. Comprendre l'évolution des besoins n'est ni une nostalgie, ni une posture idéologique. C'est une condition préalable pour reconstruire une action publique cohérente. Tant que nous continuerons à penser avec les références d'un monde disparu, nous répondrons mal aux réalités du présent et encore moins aux défis à venir.

LES BESOINS

Les besoins ne sont pas théoriques : ils sont vécus

Les besoins matériels d'aujourd'hui

- **Accéder à une alimentation saine, diversifiée et adaptée**

L'accès à une alimentation saine et adaptée est l'un des besoins les plus fondamentaux. Ce qui a changé, ce n'est pas le principe, mais l'ensemble des conditions qui le rendent possible. L'attention portée au local, au saisonnier et aux filières courtes n'est pas une invention contemporaine : elle redevient une nécessité là où elle était autrefois une évidence.

Mais ce retour au bon sens se heurte aujourd'hui à des fragilités structurelles. Le nombre d'agriculteurs diminue, les aléas climatiques se multiplient et s'intensifient, et la dépendance aux importations rend chaque crise internationale immédiatement sensible. Là où ces perturbations étaient autrefois absorbées localement, elles se répercutent désormais à grande échelle, menaçant la continuité même de l'offre alimentaire.

À cette fragilité s'ajoute un défi moins visible, mais tout aussi déterminant : la diversification des besoins alimentaires. L'augmentation des allergies, des intolérances et des régimes spécifiques exige une adaptation que les systèmes de production et de distribution traditionnels n'avaient pas à porter auparavant. Lorsque cette diversité n'est pas prise en compte, certaines personnes se retrouvent face à des choix restreints, voire inadaptés, renforçant mécaniquement les inégalités alimentaires.

Garantir un accès équitable à une alimentation saine, diversifiée et adaptée ne relève donc plus seulement de la production agricole. C'est devenu un enjeu de santé publique, de résilience collective et de continuité territoriale. Ce besoin révèle immédiatement une limite majeure de nos organisations actuelles : elles ne sont plus conçues pour sécuriser durablement l'essentiel dans un monde instable.

- **Logement et mobilité : deux besoins aujourd'hui indissociables**

Le logement reste un besoin fondamental. Ce qui a évolué, ce ne sont pas les attentes, mais les normes qui encadrent ce besoin. On ne peut plus louer un logement sans WC intérieur, sans eau chaude, et désormais sans répondre à des critères thermiques stricts.

Dans le même temps, les loyers ont fortement augmenté. Tellement que, pour pouvoir les

supporter, beaucoup s'éloignent. Le logement n'est alors plus seulement un toit. Par son éloignement des lieux de travail, de soins et de services, il impose des distances qui contraignent l'ensemble de la vie quotidienne.

À cette tension s'ajoute la transition énergétique, qui impose des rénovations lourdes et coûteuses, souvent hors de portée des petits propriétaires ou des bailleurs modestes. Ce double mouvement pose une équation difficilement tenable : comment garantir un accès au logement tout en réduisant son impact environnemental, sans exclure ceux qui n'ont pas les moyens d'absorber le coût de ces transformations ?

Lorsque le logement est insalubre ou inaccessible, le problème ne s'arrête pas à ses murs. Il devient un facteur de précarisation durable, avec des effets en chaîne sur la santé, l'emploi et la stabilité des parcours de vie. On ne se loge pas seulement quelque part : on s'y construit, ou on s'y fragilise.

Mais disposer d'un logement adapté ne suffit plus si les déplacements deviennent coûteux, longs ou complexes. La mobilité est désormais une condition d'accès à la plupart des autres besoins matériels. Ce qui relevait autrefois de la marche ou de la proximité locale dépend désormais majoritairement de la voiture ou des transports publics.

La transition vers des modes de déplacement moins polluants s'impose progressivement. Mais sa mise en place et son usage effectif dépendent étroitement des pratiques réelles et des caractéristiques des territoires.

Les inégalités d'accès à des solutions de mobilité réellement utilisables restent marquées, en particulier en dehors des grandes agglomérations. Lorsque se déplacer devient trop cher, trop complexe ou trop contraignant, les opportunités se réduisent, et les inégalités se renforcent mécaniquement.

- **Accéder aux technologies numériques essentielles**

Aujourd'hui, l'accès à Internet, à des équipements fonctionnels et à des compétences numériques de base n'est plus un luxe. Il conditionne l'accès aux démarches administratives, à l'information, et à l'exercice des droits. Le numérique est devenu l'équivalent moderne de l'électricité ou du courrier postal : une infrastructure invisible lorsqu'elle fonctionne, mais immédiatement bloquante lorsqu'elle fait défaut.

L'exclusion numérique crée des formes de marginalisation silencieuses, difficiles à rattraper une fois installées. Sans connexion fiable, sans équipement adapté, ou sans maîtrise minimale des usages, tout devient plus lent, plus fragile, plus incertain. Ce déficit n'isole pas seulement les individus ; il désorganise leurs relations avec l'ensemble des institutions.

À cette fragilité s'ajoute un besoin de sécurité encore largement sous-estimée. Arnaques, usurpations d'identité, piratages de comptes et détournements bancaires se multiplient, touchant en priorité les personnes les moins à l'aise avec les outils numériques. Une simple erreur peut entraîner des pertes financières, une suspension de droits, ou des démarches longues et complexes pour retrouver un accès. Cette insécurité numérique fragilise durablement des parcours de vie déjà précaires. Les transformations rapides des

technologies l'accentuent encore, lorsqu'elles compliquent l'accès aux autres besoins matériels, ou bouleversent des trajectoires professionnelles dépendantes d'outils numériques qui évoluent plus vite que les formations. C'est alors l'ensemble du système de besoins qui se dérègle.

En France, environ 8 millions de personnes sont en situation d'illectronisme. Près de 28 % de la population présente des capacités numériques faibles, limitant concrètement l'accès à l'information, aux services administratifs, à l'emploi et à l'éducation. Cette fracture touche particulièrement les personnes âgées, les populations précaires et celles vivant dans des zones rurales ou défavorisées, précisément là où les services de proximité se raréfient.

Il est donc essentiel de distinguer les compétences numériques nécessaires au quotidien des critères théoriques évalués dans des cadres standardisés. Les premières relèvent de savoir-faire concrets : allumer un appareil, chercher une information fiable, remplir un formulaire en ligne, reconnaître une tentative d'arnaque. Ces compétences sont directement liées aux besoins réels des individus, et souvent acquises par l'expérience plutôt que par la formation formelle.

À l'inverse, les compétences plus techniques et abstraites, bien que légitimes, ne doivent pas masquer la réalité des usages. Une politique d'inclusion numérique qui ignore cette distinction risque de renforcer les exclusions qu'elle prétend réduire. Là encore, le problème n'est pas l'absence de solutions, mais l'écart entre les dispositifs conçus et la réalité vécue.

- **Avoir une activité qui permet de tenir debout**

L'accès aux besoins matériels suppose une source de revenu. Peu importe qu'elle provienne du travail salarié, d'une activité indépendante, de ressources propres ou de dispositifs de solidarité : sans revenu, tout le reste vacille rapidement.

Mais l'activité ² ne se réduit pas à un moyen de subsistance. Elle dit qui l'on est, elle inscrit chacun dans un collectif, elle donne une place et une visibilité sociales. C'est souvent par le travail ou par son absence que se jouent le regard des autres, l'estime de soi et le sentiment d'exister dans la société.

Dans les années 1950, il n'était pas rare de passer l'essentiel de sa vie professionnelle dans une même entreprise. Aujourd'hui, les trajectoires ont profondément changé : on enchaîne emplois, statuts et employeurs, souvent sans continuité réelle. Or c'est précisément là que la fragilité s'est installée. Beaucoup alternent périodes d'activité, d'inactivité, de reconversion ou d'engagement non reconnu, sans que l'organisation collective ne garantisse une continuité suffisante.

Ce que chacun cherche aujourd'hui n'a pourtant rien d'excessif : de la stabilité, un minimum de sécurité financière, et la possibilité d'adapter son activité lorsque la vie change. On attend

² Le terme « activité » désigne toute forme d'engagement productif ou social qui permet à une personne de générer des ressources, de contribuer à un collectif, ou de s'inscrire dans une dynamique sociale. Cela inclut non seulement le travail salarié, mais aussi le travail indépendant, le bénévolat, les activités informelles, les engagements familiaux ou communautaires, et toute autre forme d'activité reconnue ou non par les institutions.

aussi que l'engagement réel soit reconnu, que l'effort ait un sens, et que la vie professionnelle n'absorbe pas l'ensemble de l'existence.

Autrement dit, il ne s'agit pas de travailler plus ou différemment, mais de pouvoir tenir debout dans la durée. Or l'organisation actuelle peine à sécuriser ce besoin fondamental, précisément parce qu'elle continue à penser l'activité à travers des catégories rigides, là où les réalités vécues sont devenues multiples, évolutives et imbriquées.

Le besoin de sécurité

Pendant longtemps, une partie de la population a vécu dans une forme de stabilité. Les conflits paraissaient lointains, les risques semblaient maîtrisés. On ne se sentait pas totalement à l'abri, mais on savait à peu près où étaient les dangers.

Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. L'insécurité n'a pas disparu : elle a changé de visage. Elle se glisse dans des endroits inattendus, discrets, parfois invisibles. Ce n'est plus seulement la rue qui inquiète, mais l'écran du téléphone, un mail qui paraît anodin, un message qui prétend venir de la banque. Une arnaque, un piratage, une usurpation d'identité... Et la vie peut se dérégler du jour au lendemain. Les réseaux criminels circulent d'un pays à l'autre, les crises sanitaires ou financières traversent les frontières à la vitesse d'un clic, et chacun mesure à quel point sa vie peut basculer vite, sans alerte, sans préparation.

La sécurité physique reste évidemment essentielle : la paix, le simple fait de rentrer chez soi sereinement, de pouvoir marcher sans se sentir menacé. Mais la sécurité financière est devenue presque aussi vitale. Perdre l'accès à son compte, voir ses économies siphonnées en quelques heures, attendre des semaines pour débloquer une situation... Ce sont des choses qui fragilisent, qui empêchent de dormir, qui creusent l'inquiétude silencieuse du quotidien.

Le problème, c'est que beaucoup de ces menaces ne se voient pas. Elles ne font pas de bruit. Elles ne se manifestent pas toujours par un événement spectaculaire, mais par une succession de petites secousses qui créent de l'incertitude. Elles compliquent les parcours professionnels, affaiblissent les économies locales, pèsent sur la vie sociale.

Cette insécurité diffuse ne touche pas tout le monde de la même manière. Selon les territoires, les conditions économiques ou les situations sociales, elle se vit différemment. Certains sont plus exposés, d'autres plus isolés, d'autres encore plus vulnérables. C'est cette diversité qu'il faut garder en tête pour comprendre l'ampleur du phénomène.

Les liens sociaux et la qualité des relations entre individus restent des ressources précieuses pour traverser ces difficultés. Mais ils ne suffisent pas à eux seuls. La complexité des défis actuels exige aussi une action institutionnelle forte, transparente et proche des réalités locales.

Lorsque cette action fait défaut, la défiance envers les institutions s'installe, nourrie par un manque de visibilité ou par des expériences décevantes. Pour que la confiance renaisse, il faut des engagements concrets, une écoute réelle des citoyens et des dispositifs adaptés aux besoins vécus.

Lorsque le cadre institutionnel ne remplit plus sa fonction d'appui, les individus déplacent naturellement leurs points de soutien vers des espaces où la reconnaissance et l'entraide restent accessibles, notamment en ligne.

Il est aussi important de distinguer la perception des risques de leur réalité objective. Si le ressenti d'insécurité est réel et doit être pris au sérieux, il ne faut pas oublier que la réalité des dangers peut être différente. Cette distinction est essentielle pour éviter la stigmatisation, pour adapter les réponses, et pour ne pas nourrir inutilement la peur.

Face à cette complexité, plusieurs pistes peuvent être envisagées : renforcer la prévention numérique, améliorer l'accompagnement des victimes, développer des services de proximité, favoriser la coopération entre acteurs locaux. Ces actions, combinées à une meilleure compréhension des réalités sociales et territoriales, peuvent contribuer à apaiser les inquiétudes et à renforcer la sécurité au quotidien.

La sécurité ne peut plus être pensée comme une série de réponses sectorielles, mises côte à côte. Elle demande une vision d'ensemble, capable de considérer la diversité des situations, les réalités des territoires, et les inquiétudes concrètes des habitants.

Une société ne se protège pas seulement par des lois ou des dispositifs. Elle se protège par la qualité du lien entre ses membres, par la confiance qu'ils peuvent accorder à leurs institutions, et par la manière dont chacun se sent accompagné dans sa vie quotidienne.

Quand l'insécurité structurelle prive les individus de leur pouvoir d'agir.

Le besoin de pouvoir est un besoin fondamental. Non pas le pouvoir de dominer, mais le pouvoir d'agir : celui d'influencer ce qui nous affecte, de ne pas être impuissant. On en trouve la trace dès l'enfance, où le cri du nourrisson devient un moyen d'agir sur son environnement.

Lorsque ce pouvoir d'agir est reconnu, réparti et sécurisé par le cadre collectif, il fonde la confiance et la coopération. Lorsqu'il est entravé, nié ou confisqué, il cherche d'autres voies pour s'exprimer.

Dans les sociétés contemporaines, l'argent est devenu l'un des principaux substituts à ce pouvoir d'agir. Pour les plus fragiles, il est recherché comme une protection. Pour d'autres, comme une liberté. Pour les plus favorisés, il devient un levier de domination, permettant de s'extraire des règles communes ou de les façonner. Cette transformation ne repose pas sur les mêmes ressorts selon les positions sociales.

Chercher à sécuriser sa vie matérielle est une démarche naturelle et légitime. C'est répondre à des besoins simples comme se stabiliser, se projeter ou construire son autonomie. Mais lorsque cette quête s'exerce en l'absence de cadre commun et de limites partagées, elle peut se déformer, glissant vers des logiques qui s'éloignent du besoin initial.

La recherche du gain en est un exemple clair. Une épargne bien gérée protège un parcours de vie, sécurise les imprévus, donne un peu d'air. Mais lorsque l'accumulation devient un but en soi, ou que l'on se tourne vers des placements déconnectés du réel (spéculations

financières, paris numériques, cryptomonnaies), ce n'est plus la sécurité qui guide, mais la tentative de reprendre la maîtrise dans un environnement devenu instable. Ce glissement fragilise souvent plus qu'il ne protège.

Ces dérives ne concernent pas que quelques personnes. La spéculation débridée fait monter artificiellement les prix, crée des pénuries organisées, et met en difficulté les entreprises, en particulier les petites et moyennes. Elles subissent des fluctuations qu'elles ne contrôlent pas, face à des investisseurs étrangers. Et au bout du compte, c'est le consommateur, sans moyen d'échapper à ces effets, qui paie la facture.

Collectivement, ces logiques concentrent les richesses et creusent les écarts. Mais la concentration des richesses ne s'explique pas uniquement par la spéculation. D'autres facteurs y contribuent : la fiscalité, qui peut atténuer ou renforcer les inégalités, et l'héritage, matériel ou immatériel, qui transmet d'une génération à l'autre des avantages ou des obstacles.

Ces réalités, complexes mais incontournables, font partie d'un même tableau. On ne peut les réduire à des comportements individuels sans ignorer le rôle décisif du cadre collectif.

Lorsque la recherche du gain s'éloigne durablement des règles et des valeurs partagées, elle cesse d'être un facteur de stabilité. Elle devient une force de déséquilibre, une source de méfiance, parfois de colère sourde. Et lorsque les réponses aux besoins se déforment ainsi, c'est un autre besoin, plus profond encore, qui vacille : la confiance.

Car une société ne tient pas seulement par ce qu'elle produit. Elle tient par ce qui la protège, par la force des liens qui unissent ses membres, et par la capacité collective à garantir des conditions de vie lisibles et justes.

De la sécurité à la liberté : trouver sa place

On oublie parfois que la liberté que nous vivons aujourd'hui n'a rien d'évident. Elle n'est pas tombée du ciel. Elle vient d'histoires difficiles, de combats, de choix courageux, parfois de sacrifices dont on mesure mal la portée.

Des peuples se battent encore pour des choses simples que nous tenons pour acquises : s'exprimer librement, se réunir, pratiquer ou non une religion. Pour eux, la liberté est un combat quotidien, parfois payé de prison, d'exil ou de mort.

Cette réalité nous rappelle que la liberté ne se maintient pas toute seule. Elle peut être confisquée par petits bouts ou brutalement, même dans des pays qui se pensent protégés. La considérer comme acquise, c'est déjà commencer à la perdre.

Reconnaître la valeur de cette liberté ne veut pas dire la considérer comme acquise ni refuser le débat. Au contraire, cela crée une responsabilité collective : celle de voir les obstacles réels, de ne pas fermer les yeux sur les inégalités, les discriminations et les tensions qui la fragilisent.

Reste une question essentielle : comment la liberté individuelle s'exerce-t-elle dans une société où chacun cherche avant tout à être reconnu ?

C'est dans cet espace-là, entre la liberté et le besoin d'une place, que la tolérance devient indispensable. Elle n'est pas un grand principe abstrait. Elle naît d'un sentiment très simple : savoir que sa présence est légitime, même quand on n'est pas d'accord.

La tolérance se nourrit de reconnaissance. Les gens ne demandent pas grand-chose : être vus, être entendus, être vraiment écoutés.

Et pourtant, beaucoup ont l'impression d'être réduits à des numéros. Les démarches numériques nous renomment par un identifiant. Les échanges administratifs nous font sentir dossier plutôt que personne. Ces face-à-face avec une machine ont un coût : elles effacent ce qui fait notre singularité.

Être identifié n'est pas être reconnu. Derrière chaque numéro, il y a toujours quelqu'un qui cherche ce que nous cherchons tous : une reconnaissance. Elle se construit dans des relations humaines concrètes, que ce soit dans la famille ou au travail.

Quand cette reconnaissance existe, la confiance revient. La tolérance devient possible.

Quand elle manque, les individus se replient, les malentendus s'installent, les tensions montent et les débats se crispent. Tout devient conflit.

La tolérance n'est pas un luxe : c'est une condition d'équilibre. Elle commence par un geste simple : reconnaître l'autre avant de le classer. Mais cette reconnaissance en suppose une autre : celle des différences réelles entre les individus.

Nous partageons constitutionnellement les mêmes droits, mais nos vies, nos forces, nos âges, nos parcours, nos situations ne se ressemblent pas.

Traiter tout le monde exactement de la même façon reviendrait à nier ce qui fait la singularité de chacun. Une société juste ne cherche pas l'uniformité : elle permet à chacun d'avancer avec ce qu'il est.

Pourtant, cette tolérance, aussi nécessaire soit-elle, ne s'impose pas d'elle-même. Elle doit affronter des obstacles bien réels : les inégalités structurelles qui creusent les écarts, les préjugés enracinés qui divisent, et les intérêts conflictuels qui freinent la reconnaissance mutuelle.

La singularité des individus, si elle est valorisée, peut aussi être instrumentalisée pour justifier des privilèges ou des exclusions. Il faut donc veiller à ce que cette reconnaissance ne devienne pas un prétexte à la division, mais un fondement d'égalité et de respect.

Les institutions, souvent perçues comme froides et déshumanisées, jouent un rôle crucial. Elles doivent trouver des moyens de réconcilier efficacité administrative et reconnaissance humaine, en développant des relations plus proches, personnalisées, et à l'écoute. Plus de proximité, plus de dialogue, plus d'espaces pour que chacun puisse se sentir vraiment entendu.

Mais, la liberté individuelle n'existe jamais seule. Elle dépend d'un cadre qui en permet l'exercice sans transformer chaque interaction en conflit. Là où ce cadre est illisible ou discrédité, les libertés entrent en concurrence, et la confiance disparaît.

C'est dans cet équilibre fragile, mais essentiel, que chacun peut trouver sa place.

Le besoin de vivre sans être pénalisé par ce que l'on ne choisit pas.

L'égalité n'est pas seulement un principe juridique. Elle répond à un besoin profond : celui de pouvoir participer à la vie collective sans être durablement pénalisé par son âge, sa santé, son origine ou sa situation sociale. Critères que l'on ne choisit pas.

Cependant, cette égalité est souvent formelle, voire administrative. Sur le papier, elle garantit que tous soient traités de manière équitable devant la loi. Mais, nous l'avons vu, nous ne sommes pas égaux face aux réalités de la vie : un enfant, une personne âgée, un individu en situation de handicap ne disposent pas des mêmes capacités ni des mêmes besoins qu'un adulte en pleine possession de ses moyens. Nos envies et nos choix finissent de faire de nous des êtres différents et « inégaux ».

Une égalité strictement formelle peut devenir lourde de conséquences lorsqu'elle nie les différences réelles. Elle fait alors peser sur les individus la responsabilité de compenser seuls ce que le cadre légal ignore.

Ce que personne n'ose dire

Lorsque l'égalité formelle ne suffit pas à produire une égalité réelle, des dispositifs correctifs deviennent nécessaires.

La parité et la discrimination positive n'ont pas été des caprices idéologiques. Elles ont été rendues nécessaires par l'inertie de systèmes qui, laissés à eux-mêmes, continuaient d'exclure des compétences pourtant bien réelles. Sans ces leviers, beaucoup de portes seraient restées fermées.

Mais prétendre que ces dispositifs n'ont pas de coût humain serait malhonnête. Ils installent un doute corrosif : celui de ne plus savoir sur quoi repose notre présence. Suis-je ici parce que je suis compétente, ou parce que je correspondais à un critère ? Ce doute n'est pas une construction médiatique ; il s'insinue dans les regards, dans les non-dits, et surtout dans l'estime que l'on a de soi-même.

Le malaise ne vient pas de la parité. Il vient du fait que les organisations n'ont pas été refondées pour reconnaître les compétences autrement que par des quotas.

Cette suspicion pèse plus lourd qu'on ne l'admet, y compris sur celles et ceux qui n'ont rien à prouver. Être choisi pour rééquilibrer une statistique, même légitime, n'équivaut pas à être reconnu pour sa valeur propre. Or une égalité qui s'installe au prix d'une légitimité fragilisée demeure inachevée.

Nommer cette tension n'est ni renier les avancées obtenues, ni appeler à un retour en arrière. C'est rappeler une évidence trop souvent escamotée. On ne construit pas une société juste en remplaçant des injustices visibles par des soupçons silencieux. L'ouverture forcée était une étape. La reconnaissance pleine et entière des compétences doit être la suivante, sous peine

de transformer un outil de justice en source durable de malaise.

Le besoin d'un environnement compatible avec le bien-être et la pérennité

L'environnement n'est pas un simple décor ni un arrière-plan neutre de nos existences. Il conditionne directement la santé, l'équilibre, la capacité à se projeter et à vivre dignement.

Pourtant, il n'existe pas de perception uniforme de ce que serait un environnement « sain ». Ce qui représente la tranquillité pour l'un peut être une contrainte insupportable pour l'autre, selon son histoire, ses habitudes, son territoire, ses besoins essentiels. Le chant du coq qui rassure certains peut agacer d'autres. Cette divergence n'est ni anecdotique ni secondaire : elle révèle que l'environnement touche autant au vécu qu'à la technique.

Avec le changement climatique, la question n'est plus seulement individuelle. Elle devient collective et inévitable. Mais c'est précisément là que les limites de notre organisation apparaissent. Trop souvent, les réponses apportées sont uniformes, pensées à distance des réalités locales. Lorsqu'une politique environnementale se traduit par des contraintes vécues comme injustes ou impossibles à assumer, elle cesse d'être perçue comme protectrice. Elle devient une source de rejet, de lassitude, parfois de colère. Une écologie ressentie comme punitive fragilise l'adhésion de ceux qui disposent déjà de peu de marges de manœuvre, et creuse les fractures sociales au lieu de les réduire.

Ce rejet n'est pas le signe d'un désintérêt pour l'environnement. Il révèle un problème plus profond : l'incapacité de l'organisation collective à arbitrer des besoins conflictuels. L'environnement concentre à lui seul des tensions que le système actuel traite séparément : santé, emploi, logement, mobilité, justice sociale, temporalités courtes et longues. Tant que ces dimensions restent cloisonnées, toute décision environnementale apparaît arbitraire, même lorsqu'elle est scientifiquement fondée.

À l'inverse, lorsque les solutions sont construites avec les habitants, adaptées aux usages réels d'un territoire, articulées aux contraintes concrètes de la vie quotidienne, elles trouvent davantage de sens et de légitimité. La coopération devient alors positive. Mais cette coopération n'est ni spontanée ni naturelle. Elle se heurte à des conflits d'intérêts, à des déséquilibres de pouvoir, à des résistances culturelles profondes. Les ignorer ne fait que déplacer les tensions. Les nier, les aggrave.

La diversité des perceptions et des intérêts pose une question centrale : comment décider lorsque les visions s'opposent, parfois de manière irréconciliable ? Ce besoin de compromis ne peut être évité. Il exige des espaces de médiation, des lieux d'arbitrage lisibles, des processus de décision transparents. Sans cela, chacun a le sentiment de subir des choix qu'il n'a ni compris, ni influencé.

Les contraintes économiques et politiques pèsent lourdement sur les décisions environnementales. Arbitrages budgétaires, pressions d'intérêts organisés, calendriers électoraux : ces paramètres façonnent les politiques bien plus qu'on ne l'admet. Les considérer comme des obstacles à contourner est une illusion. Ils doivent être intégrés explicitement dans la construction de réponses durables et équitablement réparties, sous

peine de produire des stratégies déconnectées du réel.

Parler d'environnement sans parler de santé est impossible. Être en bonne santé ne se réduit pas à l'absence de maladie : c'est aussi maintenir un équilibre psychique. La santé mentale dépend de la stabilité des besoins matériels, des relations sociales et de la lisibilité du cadre de vie. Lorsque l'un de ces éléments vacille, l'ensemble de l'édifice intérieur se fragilise.

Ce besoin d'un environnement compatible avec la pérennité n'est pas seulement écologique. Il révèle une exigence plus large : celle d'une organisation capable de penser ensemble des besoins interdépendants, d'arbitrer des conflits réels, et de produire des décisions compréhensibles et acceptables. Tant que cette capacité fait défaut, l'écologie ne peut être qu'un champ de tensions permanentes, et non le socle d'un projet collectif.

Le besoin de mieux vivre : quand les besoins exigent un but

Le « mieux vivre » ne se résume ni à un simple confort matériel, ni à un idéal abstrait. Il désigne un équilibre fragile, évoluant sans cesse entre les besoins humains, les contraintes sociales, économiques et environnementales, et la capacité collective à les intégrer sans les opposer.

Ce mieux vivre ne naît pas uniquement des politiques publiques, aussi nécessaires soient-elles. Il se joue aussi dans la manière dont chacun, dans un cadre donné, trouve sa place, ou n'y parvient pas. Derrière les besoins matériels se cache toujours une attente plus profonde : celle de pouvoir se projeter, de ne pas vivre dans la seule gestion de la question : « de quoi demain sera fait ? ».

Chaque être humain porte en lui un besoin d'horizon. Ce besoin n'a rien de naïf. Il donne un sens à l'effort, nourrit la créativité, et permet de supporter les contraintes. Cet horizon peut prendre des formes variées selon les parcours et les contextes : une activité porteuse de sens, une famille, un cadre de vie apaisé, une reconnaissance, ou simplement la possibilité de respirer et d'être écouté.

Il ne faut pas ignorer ce que certains considèrent comme du luxe. Ce luxe, le luxe n'est pas un caprice, mais une réponse différenciée à des vies inégalement contraintes. Pour certains, il s'incarne dans des objets visibles qui sortent de l'ordinaire ; pour d'autres, il prend la forme plus discrète d'un temps préservé, d'un répit, ou d'une parenthèse dans un quotidien saturé.

Reconnaître ces aspirations est indispensable pour comprendre ce qui tient une société debout. Mais cela ne suffit pas. Tant que l'on se contente de décliner les besoins séparément, ils entrent inévitablement en concurrence, chacun étant contraint de défendre la possession ce qui lui manque.

Le but et l'idéal : une boussole fragile dans un monde complexe

On peut imaginer un pays comme un navire peuplé de membres aux rôles différents. Sans gouvernail ni boussole, même le navire le mieux équipé finit par dériver, vulnérable aux tempêtes. Cette image, simple en apparence, renvoie à une réalité exigeante : une société ne

tient pas durablement sans direction lisible, sans cap commun, sans sens partagé.

Le but le plus réaliste et le plus opérant pour une société n'est pas l'accumulation de richesses pour quelques-uns, mais la prospérité partagée : la capacité collective à créer des conditions de vie stables, dignes et évolutives pour tous. Une prospérité qui n'a de valeur que si elle améliore concrètement la vie quotidienne, et pas seulement des indicateurs abstraits.

Mais un but ne suffit pas. Il s'accompagne toujours d'un idéal, qui en fixe les limites et le sens. Quand on a la conviction que chaque personne a une valeur en soi, indépendante de son utilité économique ou de son statut, on parle d'humanisme. Celui-ci rappelle que la société existe pour servir l'être humain, et non l'inverse. Sans cet idéal, la prospérité devient prédatrice ; sans prospérité, l'humanisme reste une intention impuissante.

Ces deux dimensions ne s'opposent pas : elles se conditionnent mutuellement. Une société qui néglige la prospérité se fragilise matériellement ; une société qui perd l'humanisme se vide de son sens et de sa légitimité. Le rôle théorique de la démocratie est précisément de faire tenir ensemble ces deux pôles : orienter le débat, protéger les libertés, encadrer le pouvoir, et offrir à chacun une place dans les décisions qui le concernent.

Or le monde contemporain n'est plus un mécanisme simple. C'est un système interdépendant, où chaque décision produit des effets multiples, parfois contradictoires. Les anciens modèles peinent à répondre à cette complexité. La référence à un but commun peut alors devenir une façade, masquant des intérêts divergents, des rapports de force asymétriques et des conflits sociaux non arbitrés.

La démocratie elle-même est mise sous tension par cette situation : polarisation des débats, désinformation, défiance croissante. Quant à l'humanisme, il se heurte à des divergences de pensée qui ne se résolvent pas par de simples proclamations.

La prospérité partagée, enfin, ne se décrète pas. Elle suppose des structures économiques adaptées, des mécanismes de redistribution lisibles, des politiques publiques cohérentes et des institutions capables d'agir dans la durée. Sans cela, le but se dissout en discours, et l'idéal se transforme en référence incantatoire.

Lorsqu'une société ne parvient plus à traduire son but dans des orientations concrètes et partagées, les besoins cessent de s'ordonner et entrent en concurrence. L'absence de cap ne produit pas la neutralité : elle produit du désordre, de la fragmentation et de la défiance.

Ce n'est donc pas l'existence d'un idéal qui fait défaut, mais sa capacité à structurer l'action collective. Et c'est précisément cette difficulté à relier le but, les valeurs et les décisions quotidiennes, qui constitue l'un des défis majeurs de notre organisation actuelle.

Le besoin de cohérence : un manque criant et un défi majeur

La cohérence est souvent présentée comme un fil rouge simple à suivre : il suffirait d'écouter les besoins réels, d'aligner les actions, et tout s'emboîterait naturellement. Mais la réalité est bien plus complexe. Aujourd'hui, la cohérence fait cruellement défaut, et c'est

précisément ce manque qui fragilise notre société.

Ce n'est pas une question de bonne volonté, mais la cohérence bute sur les rapports de pouvoir : les intérêts divergent, les jeux d'influence freinent le changement, les résistances s'installent.

La cohérence n'est pas un ciment magique qui efface les différences. Elle exige des compromis, des arbitrages. C'est un processus vivant, souvent conflictuel, qui demande des outils concrets, des méthodes claires, et une gouvernance capable de gérer ces complexités.

Aujourd'hui, ce dont nous souffrons, ce n'est pas d'un manque d'intentions, mais d'un déficit de cohérence. Un décalage persistant entre ce qui est dit, ce qui est décidé et ce qui est effectivement vécu. Les politiques s'empilent, les dispositifs se juxtaposent, sans alignement réel.

Ce désordre n'est pas seulement conceptuel. Il produit de la confusion, de la fatigue et un sentiment d'impuissance. Surtout, il empêche de distinguer ce qui tient de ce qui cède.

C'est à ce point précis que le réel commence à imposer ses propres arbitrages. Et c'est là que toute réflexion doit désormais être confrontée à ce qu'il est réellement possible de faire, de maintenir et d'équilibrer dans la durée.

REALISER ET EQUILIBRER

Du besoin au réseau

La réponse à un besoin dépend d'un ensemble de réponses qui ne lui sont pas toujours directement liées, mais qui en conditionnent la réalisation.

Ainsi, les politiques cherchent aujourd'hui à réduire le nombre de voitures thermiques en les remplaçant par des voitures électriques. Mais cette réponse technique ne traite pas nécessairement le problème dans son ensemble : les distances à parcourir, l'organisation des lieux de vie et de travail, ou encore la dépendance structurelle à la voiture.

La réalité n'est donc pas une juxtaposition de besoins indépendants, mais un réseau de réponses interdépendantes. C'est ce réseau qu'il faut relier, structurer et rendre cohérent.

La force du réel : les réseaux

Qu'ils soient techniques ou humains, les réseaux font partie de ces choses que l'on ne voit presque jamais quand ils fonctionnent. Ils glissent en arrière-plan du quotidien, silencieux, jusqu'au jour où l'un d'eux cède et surgit en pleine lumière, à la une des journaux. On les évoque alors comme des notions abstraites : régaliens, sanitaires, sociaux, numériques, économiques... Pourtant, aucun n'est immatériel. Tous reposent sur des structures bien réelles. Comme l'eau dans les canalisations, l'électricité dans les lignes ou les trains sur les rails, un réseau ne circule que si un maillage existe. Tant que le réseau tient, la vie suit son cours. Quand une maille se rompt, l'invisible devient perceptible : la continuité se brise, et avec elle le sentiment de stabilité.

C'est à ce stade, quel que soit le domaine concerné, que les idées se confrontent systématiquement à trois réalités incompressibles :

- Les flux physiques (eau, énergie, matériaux),
- Le corps humain (fatigue, temps disponible, coût de l'effort),
- L'existant bâti (inertie, contraintes techniques, irréversibilité).

Ces réalités ne varient ni selon les intentions ni selon les discours. Elles structurent toute action, qu'elle soit individuelle ou collective.

Toute réalisation s'inscrit dans un contexte donné. Ce contexte impose des limites, appelées contraintes. Elles prennent des formes variées : budgets finis, délais incompressibles, ressources humaines ou matérielles limitées, cadres réglementaires existants, caractéristiques physiques des lieux. Un bâtiment ancien ne se modifie pas librement ; un service ne se déploie pas indépendamment du temps nécessaire pour le rendre opérationnel.

Elles ne résultent pas d'un défaut de volonté ou d'imagination, mais de l'existant lui-même.

À ces contraintes s'ajoutent les exigences. Elles correspondent aux attentes que la réalisation doit satisfaire pour être considérée comme valable. Il peut s'agir de qualité d'usage, de sécurité, de normes environnementales, d'accessibilité ou de fiabilité.

Entre contraintes et exigences, la réalisation n'est jamais un déroulé parfaitement linéaire. Des écarts apparaissent, des événements imprévus surviennent, des arbitrages deviennent nécessaires. La capacité d'adaptation n'est alors pas un supplément de confort : elle conditionne la possibilité même d'aller au bout. Ajuster, simplifier, réordonner ne signifie pas renoncer au projet, mais l'inscrire dans les conditions réelles de son déploiement.

Parmi les contraintes qui encadrent la réalisation, certaines ne relèvent pas d'un projet particulier mais d'un cadre physique plus large, commun à l'ensemble des activités humaines. L'eau en est l'exemple le plus évident.

Une contrainte physique commune : l'eau

L'eau n'est pas un secteur parmi d'autres. Elle conditionne les usages, les choix d'implantation et à terme, la stabilité des organisations et des territoires. Elle intervient dans presque toutes les activités humaines : cultiver, fabriquer, soigner, habiter, produire, transporter. Elle est partout, souvent discrète, mais indispensable.

Parce qu'elle relie tous les secteurs depuis l'agriculture jusqu'au logement en passant par l'industrie, chaque usage de l'eau s'inscrit dans un même cycle, continu et contraint. Une tension sur l'eau dans un point du système finit toujours par produire des effets ailleurs. Pollution, pénurie ou mauvaise gestion en amont se répercutent nécessairement en aval.

Avant d'être une ressource mobilisable, elle constitue une limite physique. Avant d'être un service organisé, elle est une donnée incontournable. Lorsque l'eau est abordée de manière fragmentée, par secteurs ou par territoires isolés, des tensions apparaissent mécaniquement, parce que les usages s'appuient sur un même flux physique. À l'inverse, considérer l'eau comme une donnée transversale conduit à observer comment les réseaux, les implantations et les choix d'aménagement s'articulent autour d'elle.

De ce point de vue, l'eau agit comme un révélateur. Elle met en lumière les incohérences entre politiques sectorielles, la dépendance à des infrastructures conçues pour d'autres conditions, et les écarts entre développement des usages et capacités physiques des réseaux. Les réseaux d'eau existants portent l'empreinte d'un pays moins dense, moins mobile, et conçu pour des conditions climatiques historiquement plus prévisibles.

Mais cette contrainte ne se contente pas de révéler les incohérences. Elle oblige à arbitrer. Car tous les usages ne peuvent pas être maintenus partout et en même temps. Maintenir une activité agricole, soutenir l'industrie, accompagner la croissance urbaine ou préserver les milieux naturels ne produit pas les mêmes exigences, ni les mêmes tensions. L'eau impose ainsi une hiérarchie de fait, souvent implicite. Elle oblige à poser des priorités, à assumer des choix, et parfois à renoncer. Ce n'est plus seulement une question d'organisation, mais une question de direction collective.

L'énergie, source indispensable à notre mode de vie actuel

« Tout électrique » n'est pas un slogan. C'est une direction logique.

On parle souvent de « l'énergie » comme s'il s'agissait uniquement de l'électricité, alors que la majorité des usages quotidiens dépendent encore du pétrole, du gaz ou du charbon. Ces énergies ont structuré nos villes, notre économie et nos modes de vie pendant plus d'un siècle. Elles posent désormais des limites claires : pollution, dépendance aux importations et vulnérabilité stratégique.

Face à ces contraintes, électrifier ce qui peut l'être ne relève pas d'une idéologie, mais d'une recherche de cohérence. L'électricité présente une particularité décisive : elle peut être produite localement à partir de sources diverses et peu émettrices de carbone. Le principal décalage ne tient donc pas à sa production, mais au fait que de nombreux usages restent organisés autour d'énergies fossiles.

Mais l'électricité n'existe pas par elle-même. Elle n'est utile que si elle circule. C'est là qu'apparaît l'infrastructure centrale de toute transformation énergétique : le réseau. Sans réseau dimensionné, lisible et robuste, produire davantage ne sert à rien. Le problème n'est alors plus la quantité d'énergie disponible, mais la capacité à l'acheminer là où les usages existent.

Réaliser, dans ce contexte, ne consiste pas à opposer des technologies, mais à organiser en priorité les réseaux. Renforcer les liaisons saturées, moderniser les infrastructures existantes, fiabiliser les circulations : c'est par là que passent les transformations durables. Avant de produire plus, il faut faire tenir ce qui relie.

Et demain ? Des pistes en recherche, pas encore des bases

Pendant que le réseau se modernise et que l'électricité progresse, la recherche continue d'explorer d'autres voies. L'innovation énergétique ne s'arrête pas aux technologies déjà déployées. Dans les laboratoires et les centres de recherche, des pistes émergent, mais elles n'appartiennent pas encore au champ de la réalisation.

Elles relèvent pour l'instant d'un autre temps : celui de l'expérimentation, de l'incertitude et des hypothèses encore non éprouvées à grande échelle.

- **Les réacteurs de 4ème génération**

Parmi ces pistes figurent les réacteurs nucléaires de quatrième génération. Leur principe repose sur la capacité à utiliser une partie des déchets issus des centrales actuelles comme combustible.

L'objectif est double : mieux exploiter les ressources existantes et réduire la durée de vie des déchets les plus radioactifs. Ces réacteurs ne remplacent pas les centrales actuelles. Ils cherchent à prolonger et transformer le système existant, en modifiant la manière dont on considère ce qui était jusqu'ici un résidu.

Cependant, ces technologies ne sont pas encore prêtes pour un déploiement industriel large. Elles nécessitent encore des années de recherche, de tests, de validation réglementaire et d'acceptabilité. À ce stade, elles constituent une perspective, pas un levier immédiat d'organisation.

- **L'hydrogène blanc : une découverte encore incertaine.**

Des poches d'hydrogène naturel ont été identifiées, en France et ailleurs, produites par des phénomènes géologiques. Cet hydrogène, dit « blanc », présente un intérêt théorique : il est naturellement présent, sans processus industriel de production.

Mais de nombreuses questions restent ouvertes.

- Peut-on l'extraire durablement ?
- Les volumes sont-ils exploitables à grande échelle ?
- Quels usages énergétiques sont réellement compatibles ?

Pour l'instant, cette piste relève de l'exploration scientifique. Elle ne permet ni de planifier des infrastructures, ni d'organiser des usages stables. Elle élargit le champ des possibles, sans encore fonder des décisions.

- **Le quantique : piloter, pas produire**

Le quantique ne produira pas d'énergie. Mais il pourrait transformer la manière dont on mesure, prédit et pilote les systèmes énergétiques.

Capteurs plus précis, calculs plus rapides, optimisation des flux complexes : ces avancées pourraient améliorer la gestion des réseaux, la prévision des déséquilibres ou la sécurité des infrastructures. À plus long terme, certains matériaux issus de la recherche quantique pourraient ouvrir des perspectives en matière de stockage ou de supraconductivité.

Là encore, ces évolutions n'appartiennent pas au présent opérationnel. Elles travaillent sur les marges futures du système, sans encore en constituer l'ossature.

La recherche ouvre des horizons, mais elle ne remplace pas les structures existantes. Une société ne se maintient pas sur des technologies en devenir, mais sur des systèmes déjà capables de fonctionner.

L'énergie devient utile lorsqu'elle peut circuler.

Avant toute promesse, il y a une condition simple : le réseau.

C'est lui qui relie la production aux usages, les machines aux foyers, les territoires entre eux. Quelles que soient les innovations à venir, aucune ne produira d'effet sans infrastructure capable de les absorber.

La transition réelle commence donc là : dans ce maillage d'acier, de cuivre et de données qui soutient le quotidien. Le futur pourra enrichir ce système. Mais il ne le remplacera pas.

Produite en France.

Électrifier, ce n'est pas tout miser sur une seule source. Elle est décarbonée grâce au nucléaire, à l'hydraulique, au solaire, à l'éolien. Elle peut alimenter des usages aujourd'hui fossiles.

Bien que l'on puisse la stocker dans des batteries, contrairement à d'autres énergies, l'électricité n'existe que si elle peut circuler. Ne voyageant pas par magie, c'est là qu'entre en scène le héros discret : le réseau. Elle circule dans un réseau : des lignes qui traversent le pays, des postes qui la transforment, des capteurs qui veillent. Ce réseau est l'ossature qui relie la production à la vie réelle.

Quand ce réseau n'est pas assez prêt, parce qu'une zone est congestionnée, on se retrouve dans une situation paradoxale : on produit, mais on n'utilise pas tout.

Plutôt que d'opposer les technologies, commençons par une règle simple et utile à tous : adapter d'abord le réseau. Cela veut dire renforcer les liaisons qui saturent, moderniser les postes, installer des outils de pilotage, raccorder plus vite les projets utiles localement.

Chaque filière y gagne :

- Le solaire est mieux valorisé à midi, quand il produit fort.*
- L'hydraulique et la méthanisation apportent une stabilité locale quand il faut ajuster.*
- Le nucléaire fonctionne plus sereinement dans un système bien équilibré.*

Les entreprises s'électrifient plus vite, sans attendre des années leur raccordement.

Le réseau, la colonne vertébrale de la transition

Des lignes à haute tension, des transformateurs, des capteurs, des postes électriques. Un immense système souvent ignoré, mais absolument essentiel. Quand il est trop faible ou saturé : solaire, éolien et nucléaire doivent s'adapter.

On découvre alors une évidence comme pour l'eau, ce n'est pas la production qui manque, mais la capacité de l'acheminer.

Avant de produire plus, il faut renforcer les fondations. Et quand le réseau progresse, toutes les sources sont plus efficaces.

En règle avec l'Union Européenne

Pour l'électricité, prioriser les réseaux n'est pas un choix : c'est une obligation européenne.

Quand un pays souhaite augmenter sa capacité d'électrification, il doit passer par l'Union européenne. Et l'UE ne valide jamais des capacités "sur le papier" : elle ne valide que des capacités exploitables.

Règle structurante : L'UE exige que le pays prouve d'abord qu'il est capable :

- D'évacuer l'électricité produite,*

- *D'équilibrer ses flux,*
- *De soutenir la tension et la stabilité fréquence,*
- *D'interconnecter proprement ses zones.*

Autrement dit :

On ne peut pas produire plus si le réseau ne peut pas transporter plus.

Le réseau est la condition préalable, non la conséquence.

Ce n'est pas politique. Ce n'est pas négociable. C'est le cadre dans lequel tous les pays européens évoluent.

Un exemple de réseau humain

La sécurité régaliennne : un réseau maillé et une présence humaine concentrée.

Elle participe des mêmes logiques que les autres réseaux essentiels : elle n'existe que par sa continuité et sa présence.

On parle souvent de la sécurité comme d'un sujet à part. Un domaine à part. Une question à part. Mais sur le terrain, elle ne vit jamais seule.

Elle ne fait pas de bruit tant qu'elle fonctionne. Elle devient visible quand elle manque ou qu'elle dérape. Ce qui la rend réelle, ce n'est ni le symbole ni le discours, mais la continuité. Une présence humaine capable d'absorber l'imprévu, de répondre aux urgences, de maintenir le territoire habitable, de jour comme de nuit.

Tout commence par le maillage. Le maillage crée la présence. La présence conditionne le temps d'intervention. Et le temps d'intervention décide, concrètement, de ce qui tient et de ce qui cède.

Les territoires denses et les territoires étendus ne posent pas les mêmes problèmes. Ils n'exigent ni la même répartition, ni les mêmes distances, ni les mêmes formes de présence. Mais tous reposent sur un même principe : la continuité.

Le temps d'intervention est la mesure la plus directe de la sécurité. Il dépend de la distance, du nombre de points d'appui, de la capacité à agir sans délai excessif.

- Un réseau dispersé ne produit pas les mêmes effets qu'un réseau concentré.
- Une présence polyvalente ne produit pas les mêmes effets qu'une présence spécialisée.

Quand le temps est court, la continuité est forte. Quand la distance s'allonge, le quotidien devient fragile.

La sécurité régaliennne ne se résume pas à des uniformes, des véhicules ou des procédures. Elle fonctionne comme un réseau vivant. Avec ses points fixes, ses circulations, ses relais.

Comme tout réseau, elle repose sur trois éléments simples : où l'on est présent, comment on se déplace d'un point à l'autre, et comment l'ensemble tient sans interruption.

Vue sous cet angle, la sécurité devient lisible.

La présence désamorce avant que la situation ne se dégrade. L'intervention contient ce qui survient. La prévisibilité permet au reste du territoire de continuer à fonctionner.

La sécurité n'est pas une opinion. C'est une infrastructure humaine de stabilité. Un réseau humain de continuité

Deux réseaux différents : la gendarmerie et la police

Pour comprendre comment une structure produit ses effets, le parallèle gendarmerie / police est très utile. Il n'est pas question de dire que l'un est "meilleur" que l'autre. Ils ont juste des architectures différentes, et donc des effets différents.

1. La gendarmerie : un réseau maillé et polyvalent

La gendarmerie fonctionne comme un réseau maillé, c'est-à-dire :

- *Des casernes réparties régulièrement sur le territoire,*
- *Une implantation dans les zones rurales et périurbaines,*
- *Une présence quotidienne solide,*
- *Une polyvalence structurelle (sécurité publique, route, secours, judiciaire).*

Un réseau maillé a une propriété simple :

- *Il réduit la distance d'intervention.*
- *Il crée une présence prévisible.*
- *Il stabilise un territoire en continu.*

Ce n'est pas une question d'efficacité politique : c'est une question de géométrie et d'implantation.

2. La police : un réseau concentré et spécialisé

La police nationale fonctionne comme un réseau concentré, c'est-à-dire :

- *Des commissariats plus gros, mais moins nombreux,*
- *Une implantation surtout urbaine,*
- *Des secteurs plus denses,*
- *Une spécialisation plus marquée (BAC, PJ, renseignement, etc.).*

Un réseau concentré a une autre propriété : il est plus adapté aux zones à très forte densité, où les flux humains, les événements et les tensions sont nombreux.

Là encore, aucune comparaison : simplement deux logiques d'organisation adaptées à deux réalités du territoire.

Maillage vs concentration : ce que produit chaque architecture

En ingénierie des réseaux, on sait qu'une structure maillée et une structure concentrée ne donnent jamais les mêmes effets.

- ***Réseau maillé***

- *Meilleure répartition de la présence,*
- *Distances d'intervention plus courtes,*
- *Polyvalence opérationnelle,*
- *Stabilité dans les zones étendues.*

- ***Réseau concentré***

- *Focalisation là où la densité humaine est la plus forte,*
- *Efficacité sur les flux urbains,*
- *Spécialisation poussée,*
- *Intervention rapide sur un périmètre restreint.*

Les deux réseaux sont utiles. Mais ils ne couvrent pas les mêmes zones et ne répondent pas aux mêmes contraintes territoriales.

Pourquoi la sécurité régaliennne est une condition de toutes les autres structures

Ce chapitre pourrait s'arrêter là — mais il manquerait l'essentiel.

La sécurité régaliennne ne sert pas à "faire de la sécurité". Elle sert à permettre aux autres besoins structurels de tenir. Parce que :

- *Sans continuité, pas de liberté durable ;*
- *Sans présence territoriale, pas de confiance ;*
- *Sans intervention fiable, pas de mobilité sereine ;*
- *Sans prévisibilité, pas de logement stable ;*
- *Sans cadre, pas d'économie locale solide.*

Un pays où la sécurité est incohérente voit les autres besoins se contracter. La liberté se rétrécit, l'accès aux services se complique, le territoire devient imprévisible, la mobilité se fragilise. On ne peut pas développer un bassin de vie sur un sol instable. La sécurité régaliennne est ce sol.

Un exemple de réseau de continuité économique

La sécurité des approvisionnements et de ses capacités de production.

Une économie tient parce que des flux arrivent régulièrement : carburants, matières, composants, données, alimentation. Tant que ces flux circulent, l'activité se maintient. Lorsqu'un maillon se rompt, ce n'est pas un ralentissement : c'est un arrêt.

- Sans composants électroniques, les chaînes d'assemblage se bloquent.
- Sans matières premières, les chantiers et les usines s'arrêtent.
- Sans blé, les prix alimentaires s'envolent.

Ces ruptures ne sont pas théoriques. Elles sont immédiates. Elles montrent que la sécurité économique repose d'abord sur la continuité des réseaux d'approvisionnement, bien plus que sur des indicateurs globaux.

Un pays devient vulnérable lorsqu'il dépend entièrement d'ailleurs pour des fonctions essentielles. Non parce que l'échange serait un problème, mais parce que la rupture devient alors impossible à amortir.

L'économie n'est pas un ensemble abstrait. Elle repose sur des acteurs concrets, des compétences, des infrastructures. Lorsqu'un élément tombe, ce n'est jamais isolé : une usine qui ferme entraîne la disparition de savoir-faire, fragilise ses sous-traitants, affaiblit une filière, désorganise un territoire.

Il ne s'agit pas de tout produire, mais de conserver ce qui rend le reste possible : capacités techniques clés, compétences rares, infrastructures critiques.

Quand une filière manque de techniciens, l'ensemble ralentit, même avec des financements disponibles.

Quand un site stratégique ferme, un territoire entier devient fragile.

La sécurité économique est donc une sécurité discrète. Elle ne se voit pas lorsqu'elle est là. Elle ne prend pas la forme d'un dispositif visible. Mais elle empêche que des chocs limités se transforment en ruptures en chaîne.

Ce qu'elle protège, ce n'est pas l'abondance, mais la continuité. Ce n'est pas la prospérité, mais la stabilité.

Sans elle, la moindre turbulence devient rupture : une coupure d'approvisionnement se transforme en pénurie, une hausse de coûts en arrêt de production, la faiblesse d'un secteur en effondrement en cascade.

Quand un réseau cesse d'exister, un autre doit prendre le relais

Les « cités-dortoirs » en sont un exemple.

Les grands ensembles d'après-guerre répondaient à une urgence réelle : loger rapidement, dignement, et reconstituer un quotidien complet. Écoles, commerces, équipements et

espaces ouverts formaient des unités de vie pensées comme autonomes.

La fragilisation est apparue avec le temps. Lorsque les commerces ont fermé, le quotidien s'est éloigné. Lorsque les services publics ont reculé, le lien s'est affaibli. Lorsque les espaces communs ont été délaissés, l'espace partagé a perdu sa fonction. La forme bâtie a subsisté, mais la ville s'est retirée.

Une cité-dortoir n'est pas un excès de logements. C'est ce qu'il reste d'un système lorsque ses liaisons ont disparu. Ce vide-là ne se voit pas immédiatement. Il se vit. Par les distances qui s'allongent. Par les trajets imposés. Par les journées qui se tendent.

La ville ne fonctionne pas par addition de bâtiments, mais par équilibre des fonctions. La densité ne suffit pas. Ce qui stabilise un quartier, c'est la diversité des usages, la continuité des services et la présence quotidienne.

Quand cette continuité se rompt, la mobilité ne répare plus rien. Elle maquille temporairement une fracture devenue structurelle.

Face aux contraintes, l'arbitrage imposé par le réel

C'est le moment où l'on découvre que les contraintes du réel ne se contentent pas de limiter l'action : elles obligent à prioriser. À ce stade, il ne s'agit plus de décider ce que l'on souhaite, ce que l'on programme, mais de déterminer ce qui peut effectivement se réaliser. Le réel impose des arbitrages que l'organisation seule permet parfois d'éviter, mais que l'action rend inévitables.

On ne peut pas maintenir tous les réseaux au même niveau, partout et simultanément.

On ne peut pas tout électrifier, tout sécuriser, tout réparer, tout déplacer en même temps.

On ne peut pas garantir la même continuité à chaque usage, chaque territoire, chaque activité.

Lorsque les contraintes du réel sont atteintes, certains choix deviennent impossibles. Les maintenir relève alors du déni, pas de la décision.

Ce qui n'est pas arbitré volontairement sera arbitré par la rupture : par la fatigue des corps, l'effondrement des réseaux ou la crise.

Occulter ou refuser d'assumer ces renoncements ne protège jamais le système ; cela ne fait que déplacer la contrainte vers le réel, où elle se traduit par des ruptures, mais aussi par un coût croissant : projets engagés sans effet réel, dispositifs maintenus malgré leur inefficacité, ou infrastructures abandonnées en cours de route.

Réaliser, c'est accepter que cet arbitrage s'opère.

Si les propositions de programme sont idéologiques, cet arbitrage ne peut l'être. Il est physique, humain et temporel. Il s'exprime dans la nature du terrain, la saturation des flux,

l'usure des infrastructures, la rareté des compétences, des budgets inadéquats. Ce qui tient est ce qui dispose déjà de réseaux robustes. Ce qui cède est ce qui dépend de corrections permanentes.

À ce moment-là, l'illusion des grands rêves disparaît. Certaines priorités deviennent non négociables, non parce qu'elles sont plus légitimes, mais parce qu'elles conditionnent toutes les autres. L'eau passe avant l'urbanisme. L'énergie avant les usages secondaires. La continuité des soins avant le confort organisationnel. Les réseaux vitaux avant les fonctions facultatives.

Mais cet arbitrage ne tient que s'il ne détruit pas ce qu'il prétend préserver.

Parce que le réel a des limites et qu'elles ne se négocient pas, il ne s'agit pas seulement de choisir, mais de tenir sans désorganiser ce qui existe déjà. Équilibrer, c'est précisément cela : protéger ce qui permet à un pays de fonctionner dans la durée, sans risquer la rupture.

Certaines réalités passent inaperçues tant qu'elles fonctionnent : des rayons pleins, des trains à l'heure, des réseaux fiables, une stabilité financière. Elles ne sont presque jamais célébrées, précisément parce qu'elles tiennent. Pourtant, elles sont le résultat d'arbitrages constants, souvent discrets, sans lesquels la cohésion s'effondre.

L'équilibre ne se voit pas quand il existe. Il devient visible lorsqu'il disparaît. Les systèmes ne cassent jamais d'un seul coup : ils cèdent après une accumulation de tensions mal absorbées.

La France, comme la plupart des pays développés, est aujourd'hui déséquilibrée. Non pas par manque d'efforts ou d'ambitions, mais parce que les systèmes ont été poussés au-delà de leur capacité d'absorption. Des dettes accumulées sur plusieurs décennies, des infrastructures sollicitées sans être toujours consolidées, des institutions mises en tension permanente, des politiques publiques conçues dans l'urgence plutôt que dans la durée.

Le déséquilibre apparaît lorsque l'on exige d'un système plus qu'il ne peut physiquement fournir. Lorsqu'on accélère sans renforcer. Lorsqu'on promet sans stabiliser. Lorsqu'on accumule des objectifs incompatibles sans arbitrer.

Équilibrer ne consiste donc pas à nier les crises ni à ralentir toute transformation. Cela consiste à reconnaître les limites réelles des systèmes, à hiérarchiser, à arbitrer, à adapter. Non pas lutter contre le réel, mais faire avec lui. Car un système déséquilibré ne s'effondre pas toujours brutalement : il s'use, se fissure, puis cède au moment où l'on s'y attend le moins. Le réel ne s'adapte pas à la volonté politique. Il finit toujours par reprendre ses droits.

Sans équilibre, en adéquation avec la réalité, toute projet qui se veut dynamique devient une impulsion courte, coûteuse et instable. Avec l'équilibre, il devient une trajectoire capable d'encaisser les chocs, d'absorber les transitions et de durer. Équilibrer, ce n'est pas freiner. C'est éviter que le mouvement lui-même ne devienne destructeur.

Apprendre à ajuster plutôt qu'imposer

La question climatique illustre parfaitement cette confusion. On ne lutte pas contre le climat comme on lutterait contre un adversaire. Le climat est un système physique complexe, indifférent aux intentions humaines. On ne le contraint pas par décret. On s'y adapte, ou l'on en paie le prix. Confondre lutte symbolique et adaptation réelle conduit à multiplier les injonctions sans effet, tout en reportant les transformations nécessaires.

Équilibrer l'environnement, ce n'est pas complexifier la vie quotidienne, mais la rendre plus soutenable. C'est traiter les risques en amont, avant qu'ils ne deviennent ingérables, sans pénaliser ceux qui respectent déjà les règles. C'est agir sur les causes plutôt que multiplier les sanctions sur les effets. Protéger ne signifie pas punir, mais accompagner, ajuster et anticiper.

Protéger l'environnement ne consiste pas à désigner des coupables. Ni les agriculteurs, ni les habitants, ni les activités productives ne sont des adversaires à combattre. L'enjeu est de comprendre les interactions complexes entre les activités humaines et les milieux naturels, et d'organiser la coexistence sans rupture. D'autant que la nature elle-même n'est ni stable ni inoffensive : elle comporte ses propres risques, ses violences, ses déséquilibres temporaires. (Champignons toxiques, bactéries, insectes vecteurs de maladies, phénomènes naturels extrêmes). Un environnement vivant est un système dynamique, parfois dangereux, mais régulé.

Équilibrer, dans ce contexte, signifie construire un cadre de vie qui protège sans accabler, qui régule sans rigidifier, et qui anticipe sans surréagir. La vraie question n'est pas qui pollue, mais comment vivre durablement dans un système où chaque décision a des effets en chaîne. Une politique environnementale équilibrée ne cherche pas la pureté, mais la stabilité. Car un système trop contraint finit toujours par casser, souvent au détriment de ceux qu'il prétend protéger.

Équilibrer, c'est adapter les règles et les pratiques aux spécificités locales, et non imposer un modèle uniforme. Le climat, les ressources et les activités varient selon les territoires, et les normes doivent en tenir compte si elles veulent produire des effets durables. Chaque territoire trouve ses propres solutions. Mais cet équilibre n'existe pas par décret : il repose sur l'humain, en tant qu'acteur et capteur permanent de son environnement.

Stabiliser le mouvement, clarifier les règles, pondérer le dialogue social

Une transformation réussie est une transformation capable de durer. Pas un effet d'annonce, pas une réforme en flux tendu, mais un mouvement stabilisé. Équilibrer, c'est consolider ce qui change, ajuster ce qui résiste, apaiser ce qui inquiète. Cette phase est sensible parce qu'elle touche aux relations humaines et à la confiance entre acteurs. La complexité des décisions, mal expliquée, produit de la peur plus que de l'adhésion.

Équilibrer ne signifie pas « gérer le social » en surface. Cela signifie dire la vérité, clairement, même lorsque cette vérité comporte des contraintes. Trois principes s'imposent : dire ce qui change, de manière factuelle ; dire ce qui ne change pas, pour préserver la

continuité et la sécurité ; expliquer plutôt que défendre, afin de construire des zones d'accord à partir des réalités plutôt que des postures.

Le prix de l'équilibre

Aucun équilibre ne tient sans coût.

Ce coût n'est pas seulement financier. Il est aussi temporel, organisationnel, humain. Il suppose de renoncer à certaines accélérations. D'accepter que tout ne soit pas immédiat. De renforcer avant d'étendre.

On peut choisir d'ignorer ce coût. Mais on ne peut pas l'éviter.

Lorsqu'il n'est pas assumé en amont, il réapparaît plus tard sous une autre forme. En dette, en crise, en rupture, en perte de confiance.

La question n'est donc jamais de savoir s'il faut payer. Elle est de savoir si l'on paie pour stabiliser ou pour réparer.

Le budget comme point d'ancrage

Le budget apparaît souvent comme un outil technique ou politique. Il est en réalité beaucoup plus simple et beaucoup plus contraignant que cela. C'est ce qui rattache les décisions au réel.

Un budget ne traduit pas une intention. Il traduit une capacité. Il rend visibles les limites que l'on peut toujours ignorer en théorie. Lorsque les ressources et les engagements se décorrèlent, l'ensemble devient instable. Non pas immédiatement, mais de manière progressive. Par accumulation d'écarts qui finissent par produire des effets très concrets.

Un budget équilibré ne réduit pas l'action. Il la rend possible dans la durée. Il oblige à clarifier ce qui relève du prioritaire et ce qui peut attendre. Il évite la dispersion. Il réduit les contradictions internes. Sans cette base, l'action publique se fragmente. Elle dépend de l'urgence, s'ajuste en permanence, et perd toute capacité de projection. Avec elle, elle retrouve une cohérence. Et surtout, une tenue.

Tenir plutôt que promettre

Au fond, équilibrer ne consiste pas à ralentir un système trop ambitieux. Cela consiste à l'empêcher de se défaire sous son propre mouvement.

Un système déséquilibré peut donner l'illusion de la dynamique. Il bouge, il produit, il multiplie les initiatives. Mais cette activité masque souvent une fragilité croissante. À l'inverse, un système équilibré avance moins bruyamment. Mais il tient. Il absorbe. Il dure.

C'est cette différence qui, à long terme, fait basculer les trajectoires.

ORGANISER

Donner une forme cohérente au réel

Le piège des silos : quand l'organisation nie le réel.

À ce stade, une évidence s'impose. Les silos ne sont pas seulement une manière de penser l'action publique : ils en sont devenus une limite matérielle. Cette fragmentation n'est pas une erreur innocente. Elle est profondément politique. Elle permet d'agir sans assumer les conséquences globales, de produire des dispositifs sans porter la responsabilité systémique, et surtout de ne jamais poser la question centrale : qu'est-ce qui tient réellement une société ?

Dans la réalité, tout se tient. Le coût du logement détermine la mobilité. La mobilité conditionne l'accès à l'emploi. L'emploi dépend autant de la vitalité économique que de l'organisation des services publics. Et ces services reposent sur des règles, des infrastructures et une architecture étatique dont la stabilité ou l'instabilité se répercute immédiatement dans la vie quotidienne. Aucun de ces éléments n'existe seul. Les traiter séparément revient à organiser l'inefficacité.

Les silos institutionnels ne sont donc pas un simple héritage administratif. Ils sont le produit d'un système qui préfère la gestion sectorielle au pilotage global, la défense des périmètres à la responsabilité d'ensemble, la maîtrise locale à la cohérence collective. Chaque silo protège son territoire, ses budgets, ses indicateurs, parfois son identité. Pendant ce temps, les citoyens naviguent entre des dispositifs incohérents, sommés de faire eux-mêmes les liens que l'organisation refuse d'assumer.

Ce mode d'organisation a longtemps tenu parce que ses effets restaient absorbables. Ce n'est plus le cas. La fatigue humaine, la saturation des réseaux et l'accumulation de corrections permanentes ont rendu visible ce qui était masqué : une société ne peut pas durablement fonctionner sans organiser ses interdépendances.

Organiser un pays, c'est donc commencer par ce qui soutient tout le reste : la vie active au sens large, visible et invisible. C'est ici que la question économique devient incontournable. Car l'économie, telle qu'elle est aujourd'hui organisée, prétend être neutre alors qu'elle structure silencieusement toutes les décisions. Elle n'est pas la base naturelle de la société : elle en est devenue l'ossature de fait.

Avant d'aller plus loin, une chose doit être posée clairement : l'économie n'est pas la vie. C'est un système d'organisation de la vie. Et tant qu'elle sera pensée comme autonome, cloisonnée et autosuffisante, aucune organisation cohérente ne pourra tenir.

Nos besoins tournent autour de l'économie mais n'en proviennent pas

Il faut commencer par appeler les choses par leur nom. L'économie n'est pas un fait de nature. Pas plus que la monnaie, le marché ou le salariat. Ce sont des technologies sociales, construites pour résoudre un problème très précis : comment faire tenir ensemble des sociétés devenues trop vastes pour fonctionner uniquement par la proximité, la parenté ou le face-à-face.

Pendant l'essentiel de l'histoire humaine, la survie ne dépendait pas d'un système économique abstrait, mais d'autres régulations : les liens, les rites, la hiérarchie, le sacré. L'appartenance à un groupe déterminait l'accès aux ressources. La valeur se mesurait au statut, à la reconnaissance, au rôle tenu dans le collectif. Quant à la dette, elle était d'abord morale avant d'être monétaire.

Rappeler cela n'a rien de nostalgique. Cela permet de rappeler une évidence que notre époque préfère oublier : nos besoins ne sont pas nés dans l'économie, et rien ne les destinait à être organisés exclusivement par elle.

Par strates successives, la logique marchande s'est pourtant imposée comme la charpente de notre civilisation. Non parce qu'elle était la plus juste ni la plus humaine, mais parce qu'elle s'est révélée la plus efficace pour coordonner des millions d'inconnus à grande échelle. Elle a condensé la confiance collective dans un objet portable et abstrait : la monnaie.

C'est à ce moment-là que commence le problème. Lorsque l'économie devient le prisme principal de lecture du monde, ce qu'elle mesure prend de la valeur, et ce qu'elle ne mesure pas devient secondaire, voire invisible.

La transformation des besoins sous l'influence de la monnaie

Dans une civilisation où la monnaie est devenue l'intermédiaire central des échanges, les besoins ont progressivement pris la forme que le système savait gérer. On a appelé cela l'économie.

- La santé est devenue un service, avec des coûts, des tarifs, des remboursements.
- La sécurité s'est traduite en budgets, en contrats et en dispositifs.
- Le lien social s'est transformé en industries culturelles.
- L'attention est devenue une ressource monétisable.
- La connaissance circule comme marchandise autant que comme savoir.
- Même la confiance se convertit désormais en notes et en classements.

Le mécanisme est simple : ce que le système sait mesurer et vendre, il le valorise. Ce qu'il ne sait ni chiffrer ni marchandiser, (les soins informels, l'entraide, la présence, la réparation humaine) ne disparaît pas de la vie, mais disparaît des indicateurs.

Et ce qui disparaît des indicateurs disparaît rapidement des décisions.

Ce glissement n'est pas un complot. C'est un effet structurel.

Mais ses conséquences sont politiques. À force d'organiser la société autour de ce qui est mesurable, nous avons déplacé le centre de gravité des choix collectifs.

C'est ici que se noue la contradiction centrale de notre époque : ce qui fait tenir la société n'est plus ce qui organise les décisions.

Et tant que cette contradiction n'est pas affrontée, toute tentative d'organisation restera incomplète, instable ou injuste.

L'inertie structurelle : pourquoi nous ne pouvons pas simplement “changer”

On raconte volontiers qu'il suffirait de « changer de politique ».

L'idée rassure. Elle est fausse.

L'économie marchande n'est plus un outil parmi d'autres. Elle est devenue l'architecture centrale dans laquelle tout le reste s'encastre. La monnaie structure l'impôt, la dette, l'épargne, les contrats. Le prix oriente les chaînes d'approvisionnement. Les normes comptables cadrent les décisions publiques comme privées. Les plateformes numériques fonctionnent comme des marchés permanents, sans frontières ni temps morts. Même la culture n'échappe plus à cette logique : la reconnaissance se transforme en exposition, l'exposition en revenu.

Ce n'est plus un système économique : c'est un système d'organisation globale.

Dès lors, croire que l'on pourrait “changer” sans toucher à cette structure relève de la fiction. Changer réellement impliquerait de reconfigurer simultanément :

- La production,
- La circulation,
- Les critères de valeur,
- Les comportements individuels et collectifs.

Autrement dit : tout, en même temps.

Or une civilisation de plusieurs milliards d'êtres humains, soutenue par des infrastructures lourdes, des règles imbriquées et des normes profondément intériorisées, ne pivote pas. Elle peut déplacer ses équilibres, aménager ses marges, réparer ses zones de rupture. Mais elle ne s'arrache pas à sa charpente sans s'effondrer. L'histoire est sans appel : les tentatives de rupture brutale produisent plus de chaos que de transformation durable.

La vraie question n'est donc pas comment remplacer l'économie existante.

La seule question opérante est la suivante : où et comment introduire de la souplesse dans une structure devenue rigide ?

Là où le marché ne sait pas faire : la place de l'économie contributive

Il existe un angle mort majeur dans nos représentations économiques. Un angle mort volontairement entretenu. Il recouvre tout ce que le marché ne sait ni mesurer, ni organiser, ni valoriser, mais dont dépend pourtant la stabilité même de la société.

Cet ensemble est souvent relégué sous le terme de « non-marchand », comme s'il s'agissait d'un résidu. En réalité, il constitue une économie à part entière, au sens strict : l'économie contributive.

Travaux domestiques, soin aux proches, entraide de voisinage, bénévolat, engagement associatif, solidarités locales, dons, transmission, soins informels. La liste est longue, mouvante, impossible à clore. Ces activités ont un point commun : elles résistent au prix, mais produisent des effets massifs de bien-être, de cohésion, de continuité sociale et de résilience collective.

Cette économie n'est ni marginale, ni nouvelle, ni alternative. Elle fut la première.

Elle existe depuis la nuit des temps. Si elle reste invisible, ce n'est pas parce qu'elle serait accessoire, mais parce qu'elle n'entre dans aucun indicateur de performance. Et dans un système gouverné par les chiffres, ce qui n'est pas mesuré n'est pas reconnu ; ce qui n'est pas reconnu n'est pas protégé.

Pourtant, l'économie contributive assure l'essentiel :

- Elle stabilise la société lorsque les circuits marchands vacillent (crises, chocs, pénuries, ruptures d'approvisionnement),
- Elle répare ce que le prix détériore (isolement, vulnérabilités),
- Elle prépare l'avenir, par la transmission, l'accompagnement, le soin, sans facturer ni déclarer chaque geste,
- Elle évite des coûts publics considérables, qui n'apparaissent que lorsqu'elle cesse de fonctionner.

Le paradoxe est brutal : plus l'économie contributive est sollicitée, moins elle est reconnue. Elle est tenue pour acquise, mobilisée sans contrepartie, jusqu'à l'épuisement.

Et lorsque l'économie marchande se grippe ou s'effondre, l'État découvre soudain, dans l'urgence, ce qu'il n'avait jamais voulu reconnaître en amont.

La conclusion est claire.

Si l'on ne peut pas transformer l'économie dominante sans tout casser, alors il faut organiser ce qu'elle ne sait pas voir, protéger ce qu'elle ne sait pas mesurer, et soutenir ce sans quoi elle ne tient pas.

Il faut donc :

- Nommer l'économie contributive,
- La rendre visible sans la réduire au marché,
- La protéger juridiquement,

- Lui donner des droits propres,
- Construire des règles qui la soutiennent sans l'absorber,
- Et développer des indicateurs adaptés, capables d'éclairer les décisions publiques

C'est dans cet espace, ni révolution illusoire, ni statu quo suicidaire, que s'inscrit l'économie complémentaire. Non comme un slogan, mais comme la seule stratégie réaliste pour redonner de la cohérence à un système arrivé à saturation.

Mesurer les flux n'est pas mesurer ce qui tient

Ceci met en lumière un décalage profond entre ce qui est mesuré et ce qui permet réellement à une société de tenir.

De nombreux indicateurs économiques agrègent des flux monétaires sans distinguer leur contribution à la stabilité collective. Certaines circulations financières sont pleinement comptabilisées dès lors qu'elles existent, tandis que des activités essentielles au fonctionnement quotidien restent invisibles parce qu'elles ne prennent pas la forme de transactions marchandes. Le travail de soin, d'entraide, d'éducation informelle, de maintien des liens, d'accompagnement des fragilités ou de continuité domestique ne fait l'objet d'aucune comptabilisation, alors même qu'il conditionne l'efficacité de tous les autres réseaux.

À l'inverse, mesurer une activité n'implique en rien qu'elle renforce la cohésion ou la durabilité du système.

Confondre ce qui circule avec ce qui tient conduit donc à de mauvais diagnostics : on observe une activité globale, mais on ne voit pas ce qui s'épuise ni ce qui soutient réellement la continuité humaine, sociale et territoriale. C'est cette distinction qu'il devient nécessaire de rendre visible pour pouvoir agir.

Reconnaître le travail invisible : une nécessité organisationnelle

L'économie contributive repose sur une idée simple et radicale : tout être humain contribue à la société.

Qu'il soit salarié, parent, étudiant, bénévole, aidant, malade, en difficulté ou en fin de vie, chaque individu exerce une activité qui soutient, directement ou indirectement, le tissu social.

L'existence elle-même est une contribution minimale.

Parce qu'exister, c'est soutenir des flux économiques, sociaux, relationnels. Personne n'est extérieur au système. Simplement, toutes les contributions ne sont pas reconnues.

Ce que l'on appelle communément le travail invisible n'est pas un statut.

C'est une réalité humaine universelle.

Cette activité contributive produit une valeur sociale immense : elle maintient la santé communautaire, l'apprentissage informel, la cohésion, la continuité des parcours, la capacité d'un territoire à fonctionner au-delà des seules logiques marchandes. Pourtant, tant qu'elle n'est pas nommée, elle n'est ni comptée, ni protégée, ni organisée.

La reconnaître n'est pas un geste symbolique. C'est ouvrir la voie à sa structuration.

Cette démarche n'est ni marginale ni utopique. Elle est déjà engagée, explicitement, par plusieurs institutions internationales (OCDE, OIT, Eurostat, Statistique Canada), qui reconnaissent désormais que le PIB et les indicateurs strictement financiers sont insuffisants pour rendre compte de la richesse réelle d'une société.

Autrement dit : tant que le travail invisible reste hors champ, l'économie reste incomplète.

Et une économie incomplète produit nécessairement des déséquilibres sociaux, budgétaires et humains qu'aucune politique sectorielle ne parvient ensuite à corriger.

Trois dimensions de l'économie : élargir sans détruire

L'économie marchande demeure la charpente de notre société. C'est un fait. Elle structure aujourd'hui l'essentiel de notre fonctionnement collectif. Dès lors, la seule stratégie réaliste ne consiste ni à la renverser, ni à la fantasmer autrement, mais à élargir ce qu'elle est capable de porter.

L'économie du XXI^e siècle n'est déjà plus celle du XX^e, et celle du siècle suivant sera différente encore. Nous ne pouvons pas en prédire chaque forme. En revanche, nous pouvons et nous devons organiser notre capacité d'adaptation. C'est précisément là qu'intervient l'économie complémentaire.

Penser une économie complémentaire, ce n'est pas additionner des bonnes intentions. C'est reconnaître que l'économie réelle d'une nation repose désormais sur trois dimensions indissociables : productive, circulaire et contributive.

1. L'économie marchande : la mécanique visible

L'économie marchande reste indispensable.

Elle fabrique, soigne, transporte, exporte. Elle structure la création de valeur mesurable. C'est elle qui alimente les recettes publiques, soutient l'investissement et assure la capacité industrielle d'un pays. Sans elle, aucune société moderne ne tient.

Mais à elle seule, elle ne suffit plus.

2. L'économie circulaire : la rationalité des ressources

L'économie circulaire renforce l'économie productive en s'attaquant à ses limites matérielles.

Elle réduit le gaspillage, prolonge la durée de vie des biens, diminue la pression sur les matières premières. Par le réemploi, la réparation et le recyclage, elle soutient directement la

productivité, tout en intégrant les contraintes écologiques que l'économie linéaire a longtemps ignorées.

Elle ne remplace pas la production : elle la rend soutenable.

3. L'économie contributive : la matrice invisible

L'économie contributive agit à un autre niveau. Plus profond.

Elle regroupe l'ensemble des activités humaines non marchandes ou faiblement monétisées : soin, entraide, transmission, accompagnement, présence. Elle constitue la trame invisible sans laquelle ni la production, ni la circulation, ni même la consommation ne pourraient fonctionner durablement.

Ces trois dimensions ne s'opposent pas. Elles ne se concurrencent pas. Elles se complètent.

Ensemble, elles forment l'économie réelle d'une nation, celle qui permet non seulement de produire, mais de tenir dans le temps.

Reconnaître la complémentarité de ces dimensions, c'est admettre une vérité simple : la richesse d'un pays n'est pas seulement ce qu'il produit, mais ce qui permet à sa population de vivre sans s'effondrer.

Pourquoi la théorie ne suffit plus

De nombreuses théories contributives décrivent aujourd'hui des principes séduisants. Elles parlent de valeurs, d'engagement, de communs, d'avenir souhaitable. Mais elles s'arrêtent souvent là. Elles échouent à produire ce qui fait réellement fonctionner une société : des mécanismes concrets et des droits lisibles.

Tout comme de nombreuses approches contemporaines (économie circulaire, résilience, partage, collaboratif) apportent des réponses pertinentes, mais partielles. Chacune éclaire un angle du problème, jamais l'ensemble.

- La productivité seule ne répond pas à tous les besoins humains.
- La circularité seule n'organise ni le lien social, ni la transmission, ni l'accompagnement.
- La contribution seule ne peut pas produire les biens matériels indispensables au quotidien.

Ce qui manque, ce n'est pas une idée de plus. Ce qui manque, c'est la coordination des trois.

Or une société ne tient pas sur des concepts.

Elle tient sur des structures, des règles, des instruments opérants.

C'est précisément à ce stade que l'économie contributive doit changer de nature. Non pas en accumulant de nouvelles intentions, mais en modélisant les conditions concrètes de son existence. Autrement dit : en devenant organisable.

Ce sera le rôle des Centres de Gestion des Activités (CGA), des Maisons Départementales

du Logement (MDL) et du Revenu Contributif d'Activité (RCA). Ces dispositifs ne sont ni des symboles ni des utopies. Ce sont des outils d'ingénierie sociale, conçus pour introduire de la souplesse dans un système devenu excessivement rigide.

Ils n'ont pas pour vocation d'abolir le marché, ni de supprimer la monnaie. Leur objectif est plus précis et plus ambitieux : réinjecter du concret, de la cohérence et de l'humain là où la logique marchande est structurellement incompétente, là où elle produit davantage de dommages que de solutions.

Ces dispositifs créent des zones de respiration dans une économie qui tend, par défaut, à tout absorber et à tout convertir en prix. Grâce à ces espaces organisés, l'économie contributive non seulement fonctionne avec les économies marchande et circulaire, sans être marginalisée, ni instrumentalisée, ni réduite à un supplément moral.

Elle devient lisible.

Et ce faisant, elle ne fragilise pas le système : elle le renforce, en cessant d'en être la soupape invisible, fragile et sous-évaluée.

Cohérence et stabilité, deux piliers de l'organisation

La cohérence : les absurdités administratives du quotidien

Il existe des rues où le facteur passe... Mais ne peut pas distribuer le courrier.

Non parce que la rue n'existe pas, mais parce qu'elle n'existe pas au bon endroit dans les bases administratives.

La voie est urbanisée, habitée, nommée sur une plaque. Mais elle n'est pas correctement référencée. Le résultat est kafkaïen : le territoire existe physiquement, mais pas administrativement. Les habitants ont une adresse, mais une adresse qui ne fonctionne pas.

Dans certains quartiers, comme à Marseille, il arrive qu'un 2 avenue de Toulon se retrouve... Boulevard Baille. Ailleurs, la numérotation officielle place un 42 après un 9, entre deux impasses. Les GPS se trompent, les livreurs tournent en rond, les secours perdent du temps. Et les habitants doivent régulièrement prouver que leur résidence existe bel et bien.

On pourrait en sourire si ce n'était pas la matière quotidienne de milliers de situations absurdes, où l'énergie humaine est mobilisée non pour vivre ou travailler, mais pour corriger un système qui ne se parle pas à lui-même.

La même logique se retrouve à une échelle plus large. Dans certaines intercommunalités, voulant rationaliser les services, on a fabriqué des frontières encore plus illisibles que les anciennes limites communales. Résultat :

- D'un côté de la rue, les déchets sont ramassés le mardi ; de l'autre, le vendredi.
- L'accès à la déchetterie dépend de la « bonne » intercommunalité.
- L'eau provient d'un opérateur à l'est et d'un autre à l'ouest ; les aides sociales ne sont pas les mêmes selon le trottoir.

Deux voisins, même rue, même quotidien, mais pas le même monde administratif.

Le citoyen n'y comprend rien. Et surtout, il est obligé de s'adapter et de toujours compenser.

Un territoire bien organisé évite les surcoûts et les drames

Un territoire mal organisé coûte cher. Mais pas seulement en argent. Il coûte en temps perdu, en fatigue accumulée, en colère rentrée et parfois en vies humaines.

La majorité des « drames » collectifs ne relèvent pas d'une fatalité. Ils résultent d'un désalignement entre les besoins réels et l'organisation du territoire : une route saturée à

l'heure où tout le monde se déplace, une zone inondable urbanisée par facilité, un territoire sans médecin, un lotissement déconnecté des transports et des services.

Pris séparément, chacun de ces choix paraît anodin. Mis bout à bout, ils composent un terrain idéal pour les crises.

Un territoire bien organisé n'empêche pas les aléas. En revanche, il réduit fortement la probabilité qu'un aléa devienne un drame. Lorsque les mobilités suivent réellement les lieux de vie, que le logement est aligné sur l'accès à l'emploi, les services publics placés là où la population vit effectivement, les risques sont anticipés plutôt que subis, les tensions diminuent. Et les coûts aussi.

Ce qui semblait abstrait devient alors très concret : moins d'inondations parce qu'on n'a pas construit dans le lit de la rivière ; moins de morts sur la route parce que les trajets quotidiens sont plus courts ; moins de renoncements aux soins parce que les services sont accessibles.

Un territoire cohérent, c'est également moins de dépenses inutiles. Chaque incohérence génère son propre surcoût :

- Une école sous-occupée d'un côté et saturée de l'autre,
- Une rénovation qui arrive trop tard,
- Une catastrophe amplifiée parce que les réseaux n'étaient pas adaptés.

Corriger après coup coûte toujours plus cher que prévenir par une organisation intelligente. La prévention n'est pas une posture idéologique : c'est le choix le plus rationnel qui soit, à la fois pour les finances publiques et pour la vie quotidienne.

Mettre un territoire en cohérence, ce n'est pas brider les libertés. C'est au contraire leur condition d'exercice. Circuler sans contrainte inutile permet de travailler sans temps perdu. Accéder simplement aux services évite de gaspiller son énergie à réparer les défauts du système. Plus un territoire est lisible et stable, plus les individus peuvent y vivre simplement, sans devoir payer en stress, en argent ou en fatigue ce que l'organisation n'a pas su penser.

Là où tout commence : la commune

La demande naît toujours du terrain. Un car qui ne passe plus. Une friche qui pourrait renaître. Une entreprise qui n'arrive pas à recruter. Un quartier sans médecin...

La commune est le premier lieu où ces signaux apparaissent. Elle voit, elle entend, elle priorise. Elle est en prise directe avec le réel, avec ses urgences comme avec ses lenteurs. Elle gère le quotidien et subit immédiatement les conséquences des décisions prises ailleurs. Quand quelque chose dysfonctionne, c'est d'abord à l'échelle communale que cela se manifeste.

Le rôle de la commune n'est pas de tout faire, mais de traduire la vie réelle en besoins organisables. Elle agit là où elle le peut et délègue ce qui la dépasse. L'organisation pertinente commence toujours ici : au plus près de l'usage, là où les effets sont visibles et les

corrections encore possibles.

La commune ne doit donc pas être isolée, ni surchargée. Elle doit être soutenue techniquement, notamment par un bassin technique, pour éviter que la proximité avec le réel ne se transforme en solitude administrative.

Les bassins de vie : organiser les déplacements du quotidien

Organiser un bassin de vie ne consiste pas à empiler une couche administrative supplémentaire. Cela revient à appliquer un principe simple, connu depuis longtemps : tout service doit être accessible dans un temps raisonnable pour celles et ceux qui en dépendent.

C'était déjà la logique fondatrice des départements au XVIII^e siècle : non pas tracer des frontières abstraites, mais garantir qu'un citoyen puisse rejoindre le chef-lieu en une journée de cheval. Le principe n'a pas changé. Seules les mobilités ont évolué.

Aujourd'hui encore, l'échelle pertinente d'un bassin de vie ne se mesure pas en périmètres institutionnels, mais en temps d'accès réel : à pied, à vélo, en transports collectifs ou, lorsque c'est la seule option viable, en voiture. Le critère n'est pas idéologique. Il est fonctionnel.

Organiser un territoire moderne ne nécessite donc pas d'inventer de nouvelles strates. Il exige au contraire une vérification méthodique, service par service, de la cohérence entre implantation et usages réels.

On ne place pas une maternité là où le foncier est disponible, mais là où les populations concernées peuvent s'y rendre rapidement.

On n'implante pas un collège selon des limites administratives figées, mais en fonction des trajets effectifs des élèves.

L'aménagement cesse alors d'être une affaire de zonage abstrait. Il redevient une logique d'usage, presque intemporelle, qui ne dépend ni des alternances politiques ni des effets de mode technologiques, mais d'une réalité irréductible : les distances.

Urbanisme inégal : les nouveaux défis des territoires en mutation

Cette approche se heurte cependant à une transformation majeure : l'urbanisme n'est plus homogène. D'un côté, les métropoles concentrent densité, emplois, transports, services de proximité. De l'autre, des zones rurales entières se vident ou sont déjà quasi désertiques. Au début de l'industrialisation, on a voulu rapprocher la campagne de la ville pour capter la main-d'œuvre, densifier et accélérer l'économie. Aujourd'hui, avec le télétravail, ce mouvement pensait-on, pouvait s'inverser.

L'erreur serait de reproduire les lotissements pavillonnaires du XX^e siècle : une forme d'urbanisation qui a créé des territoires écologiquement et socialement ingérables. Des maisons alignées les unes à côté des autres, sans transports publics, sans services publics accessibles, sans commerces, sans densité suffisante pour faire exister une vie collective. Un

modèle qui oblige à tout faire en voiture, qui isole les individus et qui coûte trop cher à entretenir. Au lieu de revitaliser les campagnes, il les abandonne davantage.

La question n'est donc pas de « ramener la ville à la campagne », mais de réorganiser les temps et les proximités. Le télétravail, pour certains emplois (pas tous) permet d'habiter plus loin des centres urbains, mais seulement si le territoire propose les services essentiels dans un rayon réaliste : écoles, santé, commerces de base, connexion numérique fiable, transports minimum viables. Repenser des villages et bourgs capables de redevenir des centralités, pas des alignements de maisons posées au hasard des champs, parce qu'il y avait un terrain devenu constructible. Le bassin de vie doit fonctionner comme un organisme : chaque nœud doit être placé où il est utile, accessible, et soutenu par une densité suffisante pour exister réellement. Autrement dit, le télétravail n'a pas rendu soutenable un modèle qui ne l'était déjà plus. Il a seulement repoussé le moment où ses contradictions réapparaissent.

Ces extensions pavillonnaires diffuses ont produit des territoires écologiquement coûteux et socialement fragiles. Elles obligent à tout faire en voiture, isolent les individus et génèrent des charges d'entretien démesurées. Loin de revitaliser les campagnes, elles les ont souvent abandonnées davantage.

Penser l'espace à partir des usages, c'est se donner la possibilité d'équilibrer des métropoles saturées et des campagnes désertées, sans sacrifier ni l'écologie ni l'économie. C'est replacer l'organisation territoriale au service de la vie réelle, et non l'inverse.

La mobilité : La carte invisible de la vie réelle

On ne se déplace pas pour se déplacer ; on se déplace pour vivre : travailler, se soigner, aider un proche, saisir une opportunité. La mobilité est le trait d'union entre nos trajectoires d'activités et nos lieux de vie. Dès qu'elle manque, des possibles se referment. Dès qu'elle existe, une respiration réapparaît : « ici, je peux rester parce que je peux bouger ».

La mobilité est donc un droit au mouvement : le droit de ne pas être assigné à résidence sociale ou géographique. Elle n'a de sens qu'articulée à l'habitat, aux activités. L'organiser n'est pas dessiner un nouveau plan de bus, c'est répondre à une question simple : qu'est-ce qui empêche une personne d'aller là où elle doit aller, au moment où elle en a besoin ? À partir de là, l'offre devient un réseau de possibilités, pas seulement un réseau de transports.

Le bassin de vie est ce que les habitants tracent autour d'eux sans jamais s'en rendre compte. Il peut s'organiser sur plusieurs communes limitrophes, parce qu'il s'organise comme un corps : avec ses cellules proches, ses organes plus lointains, et ses centres vitaux qu'on ne sollicite que lorsque l'existence l'exige. À chaque distance correspond une fonction, et à chaque fonction, une manière de vivre le territoire.

On y vit par cercles : cinq minutes, quinze minutes, trente minutes, une heure.

Des cercles qui ne figurent sur aucune carte administrative, mais qui déterminent entièrement la qualité de vie.

Le cercle des cinq minutes : l'intime du territoire, la proximité. La boulangerie, la

pharmacie, le banc, la petite place. Dans un village, c'est parfois un unique multiservice, mais il structure déjà la vie collective. Un territoire où ce cercle disparaît devient un décor, une cité dortoir. Où il existe, il redevient vivant.

Le cercle des quinze minutes : le quotidien ordinaire : L'école primaire, les petits commerces, le médecin, avec des trajets faits à pied ou à vélo.

Quinze minutes, c'est la mesure de l'attachement : si ce cercle se délite, un quartier se vide.

Le cercle des trente minutes : les nécessités régulières : Collège, supermarchés, maison des services, équipements utilisés chaque semaine mais pas chaque jour.

C'est la dimension maximale fonctionnelle du bassin de vie : ce que l'on peut rejoindre sans perdre sa journée.

Le cercle d'une heure : les équipements lourds : hôpital, tribunal, préfecture. On ne s'y rend pas souvent, mais l'accès doit être possible.

Au-delà, un territoire cesse d'être vécu, il devient subi.

C'est ce qui arrive lorsqu'il faut faire 20 km pour trouver un médecin. C'est une condamnation. C'est gérer sa santé comme on gère un déménagement permanent. Faire 20 km pour aller à l'hôpital. On le fait une fois, on s'organise, on prend une journée. C'est une exception. Dans un cas, on affronte une urgence. Dans l'autre, on vit dans un désert, où chaque rhume, chaque renouvellement d'ordonnance, chaque inquiétude devient une expédition.

Sans médecin, sans dentiste, sans urgences, sans spécialistes, le quotidien se complique, les distances s'allongent et la prise en charge se dégrade.

Si l'éloignement d'un hôpital complique la maladie, l'éloignement d'un médecin crée la maladie. Parce qu'un territoire sans médecin n'est pas un territoire "sous-doté". C'est un territoire abandonné, où tout devient plus compliqué et où le quotidien se dérègle. Les déserts médicaux ne sont pas une abstraction, ce sont des zones où les habitants doivent négocier leur santé, jongler avec les délais, les kilomètres ou les renoncements. Ils créent du déséquilibre, et finissent par modeler le territoire. On déménage pour se soigner ou on ne se soigne plus, avec tout ce que cela implique en termes de risques, de dépendances, de perte d'autonomie.

Ces cercles existent partout, en ville comme à la campagne. Ce ne sont pas des distances : ce sont des temps d'accès.

Urbanisme, mobilité et emploi : Réalités et contraintes

Ce tiers rencontre un vrai problème.

L'idée que l'emploi doit se situer à moins de 30 minutes à pied du domicile est un objectif souhaitable (qualité de vie, santé, empreinte carbone, ...), mais actuellement irréalisable pour une part immense des actifs.

Le territoire ne peut pas être effacé pour être reconstruit. L'urbanisme part du lieu habité, or beaucoup de salariés sont déjà à 1 h – 1 h 30 de trajet (et parfois plus) dans des transports publics (RER, TER, métro) saturés, vieillissants, ou mal interconnectés. Les zones d'emploi sont très concentrées avec de grosses entreprises accessibles depuis plusieurs communes.

Ce temps de transport long représente de la fatigue, une perte de temps pour celui qui le subit. Il faut donc repenser le bassin d'emploi comme un ensemble “mobilité + emploi”, pas comme « mobilité ET emploi », pas plus que comme un cercle fixe autour du domicile.

Organiser un partenariat avec les entreprises pour leur permettre d'inclure le temps de transport dans le temps de travail à partir des points extérieurs de rassemblement pouvant se situer dans un périmètre raisonnable des bassins de vie.

Ce qui est possible pour les entreprises ayant de nombreux salariés devient plus compliqué pour des PME/PMI qui se situent en zone industrielle éloignée.

Des PME/PMI qui n'ont ni la taille ni la marge pour organiser la mobilité.

Des solutions peuvent être envisagées :

- La création de pôles d'échanges multimodaux près des zones artisanales.
- Le regroupement d'entreprises pour partager les services de mobilité.
- Des subventions ciblées pour les entreprises incapables de répondre seules à la contrainte.

Ce n'est pas idéal, mais c'est peut-être le seul modèle qui peut marcher.

Partenariats entre communes : les réseaux

Si le bassin de vie s'organise spontanément, les communes doivent composer avec les contraintes des réseaux.

- L'eau dessine les premières contraintes. Une nappe phréatique, un captage, une station de pompage : voilà un réseau qui traverse dix villages.
- L'électricité dessine les secondes. Transformateurs, lignes haute tension, postes sources : ce sont eux qui fixent où l'on peut construire, accueillir des industries, étendre un quartier. Une ZI dépend parfois d'un unique poste source : la commune n'y peut rien.
- Les transports dessinent les troisièmes. Rails, gares et flux routiers, ce sont ces réseaux qui déterminent réellement les distances quotidiennes.

Le bassin technique : une ingénierie pour toutes les communes

Chaque commune, petite ou grande, doit pouvoir disposer du même niveau de compréhension et de compétence technique pour gérer son territoire.

Pas les mêmes équipes, ni les mêmes effectifs, mais le même accès à l'expertise.

Les grandes villes comme Paris, Lyon ou Marseille disposent d'ingénieries internes capables de répondre à des problématiques complexes : urbanisme, réseaux, risques, numérique, juridique. Les petites communes, elles, ne peuvent pas financer de telles compétences en permanence. Et, dans le même temps, elles n'en ont pas besoin à plein temps.

Face à cette réalité, deux options sont généralement avancées.

- La première consiste à supprimer les petites communes en les intégrant dans de grandes métropoles. C'est une solution radicale, mais coûteuse démocratiquement : elle éloigne les élus des habitants, affaiblit la connaissance fine du terrain et dilue la responsabilité politique locale.
- La seconde solution, celle qui est ici privilégiée, consiste à mutualiser l'ingénierie sans supprimer la commune.

Le rôle du bassin technique.

Un plateau d'ingénierie à l'échelle du département

À l'échelle du département, le bassin technique fonctionne comme un plateau d'ingénierie partagé, mis à disposition de toutes les communes qui en ont besoin.

Il ne comprend aucun élu et ne joue aucun rôle prescriptif ou politique. Il est composé exclusivement de professionnels : ingénieurs, techniciens, juristes, spécialistes des réseaux, du foncier, de l'énergie, du numérique, du droit public.

Sa vocation est simple : aider les communes à décider en connaissance de cause, pas décider à leur place.

Comment cela fonctionne concrètement

La commune exprime un besoin qu'elle ne peut traiter seule, faute de compétences ou de moyens internes.

Il peut s'agir d'un projet, d'un blocage, d'une incohérence ou d'un besoin d'anticipation.

Le bassin technique analyse la situation, identifie les contraintes physiques, économiques, foncières, hydrauliques, énergétiques ou juridiques, et élabore plusieurs scénarios compatibles avec la réalité du territoire.

La commune choisit.

Si le projet concerne plusieurs communes, le bassin technique peut faciliter la mise en relation et la construction d'un partenariat de court, moyen ou long terme.

Après accord des communes concernées, l'équipe technique finalise le scénario retenu.

La préfecture intervient uniquement si nécessaire, pour vérifier la faisabilité réglementaire ou la conformité aux cadres supérieurs.

Le principe est clair : ascendant, jamais descendant.

Le bassin technique éclaire, propose, sécurise. La décision reste politique et locale.

Cette organisation permet de corriger de nombreuses erreurs issues d'une ingénierie déconnectée du terrain. Elle évite l'aveuglement administratif sans créer de hiérarchie supplémentaire. Elle réconcilie la carte et le réel.

Une ingénierie utile aussi pour le quotidien

Le bassin technique n'intervient pas uniquement sur des projets lourds.

Il peut également répondre à des demandes simples, mais bloquantes pour certaines communes : création d'un site internet, rédaction d'un document juridique, appui numérique, sécurisation d'une procédure.

Certains services peuvent aussi être ouverts directement aux habitants, notamment lorsqu'il s'agit d'accès à l'information, de démarches complexes ou de compréhension des dispositifs locaux.

La Préfecture : un médiateur incontournable

La Préfecture est l'un des organes les plus anciens de l'État. Son rôle a évolué au fil des siècles, au rythme des transformations de l'administration et de la décentralisation.

Issue des intendants de l'Ancien Régime, représentants directs du pouvoir royal chargés d'administrer les provinces, l'institution préfectorale est supprimée en 1789, avant d'être rétablie sous une forme moderne par Napoléon Bonaparte en 1800. Elle incarne alors une administration territorialement structurée et centralisée. Depuis, son rôle s'est progressivement transformé : d'un pouvoir d'autorité directe, la préfecture est devenue un organe de coordination, de garantie et de continuité de l'État dans les territoires.

Dans une architecture publique simplifiée et clarifiée, la préfecture trouve sa place dans une fonction stratégique essentielle : celle de médiateur entre la commune et l'État.

Elle ne constitue ni un niveau de pouvoir supplémentaire, ni un centre de décision autonome. Elle se situe à l'interface, là où se rencontrent l'initiative locale et les exigences nationales, pour traduire, sécuriser et rendre compatibles des logiques différentes.

La préfecture comme instance de médiation structurée

Pour assumer pleinement ce rôle, la préfecture repose sur trois fonctions complémentaires, clairement différenciées mais orientées vers un même objectif : rendre les décisions locales politiquement légitimes effectivement réalisables dans le cadre national.

1) Une fonction politique : porter la parole de l'État

La première fonction est incarnée par le préfet et son cabinet. Elle représente l'État dans le département. À ce titre, elle reçoit les orientations du gouvernement, veille à l'application des lois et fixe les priorités d'action. Elle assume également les missions régaliennes, notamment en matière de sécurité civile et de gestion de crise.

Dans la logique de médiation, cette fonction joue un rôle essentiel : elle explicite les contraintes, les priorités et les lignes rouges de l'État. Elle rend lisible pour les collectivités locales ce qui relève du cadre national.

Elle n'a pas vocation à concevoir les projets locaux, mais à en poser les limites politiques et juridiques.

2) Une fonction technique : rendre les projets compatibles

La seconde fonction est technique, stable et indépendante des alternances politiques. Elle s'appuie sur un corps d'expertise composé d'ingénieurs, de juristes, d'urbanistes et de spécialistes des risques. Cette équipe intervient sur les projets portés par les communes, en amont de leur mise en œuvre.

Dans la logique de médiation, son rôle est central : elle analyse, traduit et ajuste les projets pour les rendre compatibles avec les réalités du territoire et les exigences normatives. Elle ne décide pas à la place des élus. Elle rend leurs décisions opérantes.

Concrètement, elle vérifie que les projets sont :

- matériellement réalisables,
- juridiquement sécurisés,
- techniquement compatibles avec les contraintes existantes,
- conformes aux cadres nationaux et européens.

Elle est aussi en mesure d'identifier les incohérences invisibles à l'échelle locale : conflits d'usage, fragilités des réseaux, risques systémiques.

Une médiation fondée sur une séparation claire des rôles

La médiation assurée par la préfecture repose sur une règle simple :

- le niveau local décide,
- la préfecture éclaire et sécurise,
- l'État fixe le cadre.

La fonction technique dit ce qui est possible ; la fonction politique arbitre ce qui doit l'être au regard des priorités nationales.

Cette organisation garantit une chaîne de responsabilité lisible et évite les confusions de rôle.

3) Une fonction de traduction et de sécurisation, non de commandement

Dans cette configuration, la préfecture ne dirige pas l'action locale. Elle assure une fonction de traduction entre deux logiques :

- celle des communes, fondée sur l'initiative et la proximité,
- celle de l'État, fondée sur la cohérence et la règle.

Elle intervient pour éviter que des décisions localement pertinentes deviennent inapplicables à cause de contraintes non anticipées.

Elle ne bloque pas les projets. Elle les rend possibles dans un cadre réaliste.

La préfecture agit ainsi comme une instance d'équilibre :

- elle ne centralise pas, elle articule,
- elle ne commande pas, elle rend compatible,
- elle n'impose pas, elle sécurise,
- elle ne remplace pas la décision politique, elle empêche ses impasses.

Sa légitimité tient précisément à cette position intermédiaire : elle est le lieu où les décisions politiques rencontrent la réalité technique et normative et où cette rencontre est rendue constructive.

Tous les projets ne relèvent pas de la préfecture.

La majorité des décisions locales se conçoivent, s'instruisent et se réalisent à l'échelle des communes et des bassins techniques.

La préfecture n'intervient que lorsque les projets présentent un enjeu particulier : complexité technique, impact sur les réseaux structurants, exposition aux risques, ou nécessité d'arbitrage avec les cadres nationaux.

Son intervention est donc ciblée. Elle ne constitue pas un passage obligé, mais un point d'appui lorsque la médiation devient nécessaire.

La cohérence doit aussi s'appliquer à l'État : les ministères

Dans un pays, l'État ne peut pas tout faire. Lorsqu'il cherche à tout prendre en charge directement, il fragilise ce qu'il cherche à protéger.

En revanche, il a une responsabilité majeure : garantir la cohérence de l'action publique.

Or cette cohérence est aujourd'hui fragilisée par une organisation ministérielle instable, aux périmètres mouvants, qui se découpent, se recomposent et se superposent au fil des alternances. Cette instabilité crée des doublons, disperse les responsabilités et empêche les administrations de travailler dans la durée sur des missions pourtant structurelles.

Le choix de limiter l'organisation gouvernementale à huit ministères repose sur un principe simple : doter l'État d'une architecture stable, logique et lisible, compréhensible aussi bien pour les citoyens que pour les collectivités territoriales. Cette stabilité n'est pas un luxe administratif. C'est une condition indispensable à la continuité de l'action publique.

C'est également le seul moyen d'éviter qu'à chaque changement de majorité une partie significative des organigrammes soit redessinée, provoquant mécaniquement la suspension

des décisions, des retards budgétaires et des ruptures de suivi sur le terrain. L'administration n'a pas besoin de réapprendre son propre périmètre tous les cinq ans pour être efficace.

Aligner l'exécutif et le Parlement

Les huit ministères proposés correspondent aux huit groupes de travail parlementaires. Cet alignement n'est pas symbolique. Il vise à organiser de manière lisible la relation entre ceux qui définissent la norme et ceux qui la mettent en œuvre.

Dans une architecture claire, la chaîne de responsabilité repose sur un principe simple : le Parlement élabore et vote la loi ; l'exécutif en assure l'application.

Cette distinction ne relève pas d'une opposition entre institutions, mais d'une répartition fonctionnelle. Elle permet de séparer ce qui relève de la délibération, de la décision normative, et ce qui relève de l'action, de l'exécution et de l'organisation.

En pratique, les interactions entre exécutif et Parlement sont étroites et continues. L'élaboration des textes et leur mise en œuvre s'inscrivent dans un dialogue permanent. L'objectif de cette organisation n'est pas de nier cette réalité, mais de rendre plus lisible la responsabilité finale :

- au Parlement, la décision normative ;
- à l'exécutif, sa mise en œuvre effective.

L'organisation des ministères découle donc directement de celle du Parlement. Elle permet de :

- clarifier qui est responsable de quoi ;
- fluidifier le passage de la loi à son application ;
- rendre visibles les correspondances entre production législative et action administrative ;
- renforcer le contrôle démocratique en facilitant la lecture des responsabilités.

La réduction du nombre de ministères présente également un avantage structurel majeur de limiter les redondances administratives, simplifie les chaînes de décision et permettre des économies durables, sans réduire la capacité d'action de l'État.

Le rôle des ministres dans cette architecture

Dans cette organisation, les ministres occupent une position d'interface clairement définie.

Ils ne sont pas des producteurs autonomes de normes. Leur responsabilité consiste à organiser l'administration pour rendre effectives les orientations issues du travail parlementaire.

Ils assurent ainsi la continuité entre la décision législative et son application :

- en traduisant la loi en dispositifs opérationnels ;
- en coordonnant les administrations ;
- en garantissant la cohérence des actions menées au sein de leur périmètre.

La stabilité des périmètres ministériels leur permet de remplir cette fonction dans la durée, sans être absorbés par des recompositions permanentes. Elle renforce leur responsabilité : non pas annoncer, mais faire.

- **Les huit ministères**

L'organisation proposée repose sur les ministères suivants :

- Affaires culturelles et éducation
- Affaires économiques
- Affaires étrangères
- Affaires sociales
- Défense nationale et forces armées
- Développement durable et aménagement du territoire
- Finances
- Lois (ministère de l'Intérieur)

Cette architecture n'a pas pour objectif de tout simplifier à l'extrême, mais de rendre enfin lisible ce qui doit durer. La politique peut changer ; l'organisation, elle, doit rester suffisamment stable pour que le pays fonctionne sans se paralyser à chaque alternance. L'écologie n'est plus un ministère, elle doit irriguer dans toute décision.

Le rôle du Président dans cette architecture

Le Président de la République occupe une position particulière dans cette organisation.

Élu sur une orientation politique, il porte une vision d'ensemble et une direction. Cette vision ne s'applique pas directement par l'action administrative. Elle structure le cadre dans lequel s'inscrit le travail du Parlement et de l'exécutif.

Son rôle n'est pas d'intervenir dans la mise en œuvre des politiques publiques, mais d'en garantir la cohérence globale.

Il assure ainsi trois fonctions essentielles :

- donner une orientation générale issue du mandat électif ;
- veiller à la continuité et à la stabilité de cette orientation ;
- garantir l'articulation entre le travail parlementaire et l'action de l'exécutif.

Dans cette configuration, le Président ne se substitue ni au Parlement, qui élabore la loi, ni au gouvernement, qui l'applique.

Il assure une fonction de cap : il fixe une direction, sans se confondre avec ceux qui écrivent

la norme ou la mettent en œuvre.

Organiser l'administration, remettre l'humain au centre

L'État, ce sont d'abord des femmes et des hommes au service de leur pays et de la société.

Le débat n'est pas de savoir s'il y a « trop de fonctionnaires » ou « pas assez ». Cette opposition est stérile. La réalité est plus simple et plus exigeante.

Aujourd'hui, certaines missions sont sous tension permanente, tandis que d'autres ont été profondément transformées, voire allégées, par l'évolution des outils numériques. Pourtant, l'administration conserve encore trop souvent des structures héritées d'un autre temps. Les empilements subsistent, même lorsque les besoins ont changé.

Organiser, c'est revenir au réel : qui fait quoi, à quoi cela sert concrètement, là où ça bloque, là où cela n'a plus de sens. C'est accepter de regarder lucidement les écarts entre les missions confiées et les moyens réellement nécessaires pour les accomplir.

La mobilité administrative n'est pas une punition en soi. Elle le devient lorsqu'elle ignore la réalité familiale des agents, comme si l'on déplaçait un poste et non une vie.

L'objectif n'est pas de réduire pour réduire, mais de remettre les compétences au bon endroit. Là où la situation est critique (justice, santé, protection, transition numérique) il faut du savoir-faire, de la présence, de l'expérience. Là où les procédures ont évolué, il faut sortir de l'inertie et adapter les organisations sans culpabiliser ceux qui y travaillent.

Le numérique et l'intelligence artificielle ne remplacent pas l'humain. Ils enlèvent des tâches répétitives.

Dans un hôpital, aucune machine ne remplace un soignant. Mais elle peut lui rendre du temps en supprimant les tâches rébarbatives.

Dans une mairie, aucune IA ne remplace l'écoute. Mais elle peut fluidifier des dossiers, réduire les délais, alléger les contraintes inutiles.

Il ne s'agit pas de déshumaniser l'administration. Il s'agit au contraire de redonner de la place à ce qui fait le cœur des métiers : la relation, le jugement, la décision.

On peut moderniser des outils, réviser des procédures, simplifier des circuits. Mais rien ne change durablement sans reconnaissance structurée. Les agents ne demandent pas des discours ni des ovations. Ils demandent à être vus, compris et reconnus dans leur rôle réel.

Trois leviers suffisent souvent à transformer un fonctionnement

- Rendre l'impact du travail visible : l'invisible décourage, le visible réénergise ;
- Légitimer l'expertise : un agent n'est pas une case, c'est une compétence ;
- Donner une place claire : l'énergie naît de la légitimité.

Quand chacun sait pourquoi son poste existe, ce qu'on attend réellement de sa mission et comment elle s'inscrit dans l'ensemble, l'administration tient mieux.

Et surtout, elle travaille mieux.

Le passage à la pratique : les piliers du modèle

Après avoir stabilisé et rendu cohérentes les structures administratives, condition indispensable de toute organisation efficace, l'économie contributive ne peut exister durablement sans une logistique structurelle claire, articulant trois dimensions fondamentales : l'activité, le logement et le revenu.

Aujourd'hui, la vie sociale est organisée par ruptures.

On passe d'un statut à l'autre : enfant, étudiant, salarié, chômeur, retraité.

À chaque transition, les droits se modifient, les démarches recommencent, les repères se perdent. Le système traite les personnes comme une succession de situations administratives discontinues, là où la vie, elle, est continue.

Or un mot change tout : l'activité.

Ne pas percevoir de revenu du travail ne signifie pas être inactif.

On est actif quand on aide un voisin, quand on élève des enfants, quand on accompagne un proche, quand on transmet un savoir, quand on écrit, quand on répare, quand on observe, quand on soutient. L'activité humaine ne se réduit pas au travail marchand.

En prenant l'activité comme référence centrale, on remplace la logique des statuts successifs par une continuité d'existence.

Il ne s'agit pas d'introduire des aides ponctuelles, ni d'empiler des statuts spécifiques selon les aléas de la vie. Il s'agit d'instaurer une logique permanente et stable, dans laquelle chacun peut, selon les moments de son existence, contribuer, se former, travailler, transmettre, ralentir ou se retirer, sans jamais perdre sa place dans le collectif.

Le principe est simple : le fait même d'exister participe à la vie de la société. Toute société humaine repose sur cette évidence, qu'elle a longtemps su reconnaître avant de l'oublier.

Un continuum soutenu par six piliers

Cette continuité de l'activité ne peut tenir sans un cadre solide.

Elle repose sur six piliers, pensés comme un ensemble cohérent, qui se relaient et se complètent tout au long de la vie :

- Une rémunération contributive, garantissant un revenu plancher ;
- Un parcours sécurisé, assuré par les Centres de Gestion d'Activité (CGA) ;
- Un logement stable, comme socle matériel de l'autonomie ;
- L'accompagnement de l'enfance, de la jeunesse et de la formation tout au long de la vie.

- Une retraite universelle, intégrée dans la continuité du parcours ;
- Une vieillesse accompagnée, sans rupture ni relégation.

Ces piliers ne remplacent pas l'activité.

Ils la rendent possible.

Ils créent un cadre dans lequel chacun peut contribuer à la marche de la société sans risquer de perdre sa dignité à la première rupture : perte d'emploi, maladie, transition de vie, vieillissement. Là où le système actuel corrige après coup, ce modèle anticipe.

Le cœur du système : la rémunération contributive

Le système actuel de protection sociale repose sur une multitude de dispositifs juxtaposés : RSA, assurance chômage, AAH, indemnités journalières, aides au logement, allocations familiales, pensions diverses.

Chacun possède ses critères, ses formulaires, ses justificatifs, ses effets de seuil.

Cette accumulation produit trois effets majeurs, aujourd'hui largement documentés et ressentis.

- **Fragmentation administrative**

Chaque situation (maladie, maternité, chômage, handicap, rupture professionnelle) implique un dispositif différent, une procédure distincte, un délai spécifique.

Le citoyen n'est plus suivi comme une personne, mais traité comme une succession de cas administratifs, soumis à des micro-statuts qui se succèdent sans continuité.

- **Stigmatisation sociale**

Le terme même d'« aide sociale » porte un imaginaire paternaliste :

- Aider ceux qui « n'y arrivent pas »,
- Surveiller les comportements,
- Vérifier la moralité ou la « méritocratie ».

Cette logique place les individus dans un rapport de dépendance et de suspicion, plutôt que dans la reconnaissance de leur contribution à la vie collective. Elle mine la confiance, décourage l'initiative et fragilise le lien social.

- **Incohérence économique**

Les dispositifs actuels peuvent :

- Décourager le travail (effet de trappe à pauvreté),
- Créer des injustices manifestes (deux foyers très similaires recevant des montants très différents),
- Rendre illisible le lien entre contribution réelle et ressources perçues.

Il ne s'agit donc pas d'un débat idéologique, mais d'un problème de rationalité sociale et économique.

Changer de logique, pas simplement d'outil

Remplacer le terme « aide sociale » par revenu contributif d'activité plafonné n'est pas un choix cosmétique.

C'est un changement culturel majeur.

La personne n'est plus « aidée ».

Elle est rémunérée pour sa contribution réelle, qu'elle soit visible (activité rémunérée) ou invisible (soins, accompagnement, transmission, engagement, continuité sociale).

Des critères simples, non intrusifs

Dans ce modèle, il n'est plus nécessaire de justifier sa maladie, sa recherche d'emploi ou sa situation familiale. Ces situations doivent être déclarées, non pour être jugées, mais pour adapter les droits, les accompagnements et les contributions.

La logique devient volontairement simple et lisible :

- Quel est votre âge ?
- Quelle est votre contribution actuelle, visible ou invisible ?
- Quel est votre revenu ?

Un système incitatif, non punitif

Contrairement aux craintes souvent exprimées à propos des modèles contributifs, cette architecture incite au travail :

- Un écart clair est maintenu entre une activité contributive non marchande (invisible) et l'emploi marchand,
- Le travail permet d'atteindre un plafond plus élevé,
- Aucune perte brutale de droits (fin des effets de seuil),
- La stabilité du revenu et l'accompagnement facilitent le retour à l'emploi.

Exemple simple

Plafond du revenu contributif : 2 700 €³

Vous prenez soin de vos parents.

Pendant cette période, vous percevez un revenu contributif minimum de 1 427 €.

³ Montant fixé à titre de repère, correspondant approximativement au salaire moyen. Il est utilisé ici comme ordre de grandeur.

Vous reprenez ensuite une activité rémunérée à temps partiel et gagnez 600 € par mois.

→ Votre revenu total n'est pas de 600 €.

→ Le revenu contributif complète votre revenu d'activité.

Vous percevez donc :

600 € de revenu d'activité + 2 100 € de revenu contributif = 2 700 €.

Si vous augmentez votre temps de travail et gagnez 900 € :

→ Le revenu contributif s'ajuste automatiquement.

→ 900 € de revenu d'activité + 1 800 € de contributif = 2 700 €.

Si vous gagnez 2 700 € ou plus :

→ Le revenu contributif s'efface complètement.

→ 2 700 € de revenu d'activité + 0 € de contributif = 2 700 €.

À chaque étape, travailler plus n'entraîne jamais de perte.

Il n'y a ni rupture, ni seuil pénalisant.

Le travail n'est plus risqué.

Il redevient un choix rationnel.

Les montants indiqués le sont à titre illustratif et ne préjugent pas des paramètres définitifs du dispositif.

Sécuriser les parcours, pas subventionner l'emploi

Il serait naïf de prétendre que ce dispositif est neutre pour les entreprises. Dans un contexte où les aides directes sont limitées, il modifie nécessairement l'équilibre économique. Oui, certaines activités pourront être tentées de proposer des rémunérations plus basses, en s'appuyant sur l'existence de ce dispositif, notamment autour des salaires d'entrée.

Le système n'empêche pas les ajustements du marché : il en neutralise les effets négatifs pour les individus.

Autrement dit, le soutien n'est plus dirigé vers les entreprises, mais vers la sécurité des parcours.

Mais la différence est décisive : ce n'est plus la personne qui assume seule le risque. Le revenu contributif ne subventionne pas l'entreprise ; il sécurise le parcours. Il garantit que travailler, même à bas salaire, ne dégrade jamais la situation individuelle.

Autrement dit, on ne soutient plus artificiellement les entreprises. On soutient la capacité des personnes à travailler sans s'exposer à la perte, à la précarité ou à la rupture.

Ce dispositif accepte que le marché fasse pression sur les salaires, mais refuse que cette pression se traduise par une insécurité humaine.

Suppression des aides existantes : une fusion, pas un retrait

Le système actuel repose sur une juxtaposition de dispositifs spécialisés, chacun répondant à une situation particulière : RSA, assurance-chômage, indemnités journalières maladie, maternité et paternité, AAH et diverses pensions, aides sociales multiples, retraite de base universelle.

Cette superposition a fini par produire un système illisible, coûteux à gérer et profondément inégalitaire.

Dans le modèle contributif, ces dispositifs sont supprimés et fusionnés dans un dispositif unique : le Revenu Contributif d'Activité (RCA).

Il est essentiel de le préciser clairement :

Il ne s'agit pas d'un retrait de droits, mais d'une fusion dans un cadre unique, cohérent et lisible.

Sont supprimés et fusionnés dans un dispositif unique :

- *RSA*
- *Chômage*
- *Indemnités journalières maladie*
- *Maternité / paternité / allocations familiales*
- *AAH et autres pensions*
- *Autres aides sociales*
- *Retraite de base universelle*

Ce n'est pas un retrait : c'est une fusion en un système clair, cohérent, lisible.

Restent inchangés :

- *La retraite complémentaire (acquise par cotisations),*
- *Le remboursement des soins.*

Les montants présentés correspondent à des ordres de grandeur cohérents avec les conditions actuelles, mais ils sont appelés à évoluer en fonction du contexte économique et social au moment de leur mise en œuvre.

Montants et logique financière

Principes :

- *Un minimum contributif ($\approx$ SMIC net) pour toute personne sans revenu,*
- *Un complément contributif pour les revenus inférieurs au revenu moyen, par personne et non par ménage,*
- *Un plafonnement pour éviter de financer les hauts revenus,*
- *Une indexation automatique sur le coût de la vie,*

Exemples (2025) :

- *Personne sans revenu $\rightarrow$ 1 427 €*

- *Adulte à charge* → + 490 € (personne majeure sans droits contributifs propres, intégrée durablement à un foyer qui assure sa prise en charge matérielle).
- *Travail faiblement rémunéré* → différence jusqu'au revenu moyen
- *Jeune à partir de 16 ans* → + 800 €
- *Entre 16 à 18 ans* → + selon situation
- *Personne ayant un revenu au-dessus du plafond* → 0,00 €

L'Union européenne n'impose pas de modèle unique d'allocations familiales. Elle fixe des objectifs de protection et de lutte contre la pauvreté des enfants, tout en laissant aux États la liberté d'organiser les dispositifs selon leur architecture sociale.

Les allocations familiales actuelles reposent sur une protection indirecte de l'enfant, versée aux parents. Le modèle proposé ne supprime pas cette protection : il la transforme. Avant 16 ans, l'enfant demeure protégé par la sécurisation du parent. À partir de 16 ans, il devient titulaire d'un droit propre, garantissant une protection directe et individualisée. Il ne s'agit donc pas d'un retrait de protection, mais d'un changement de vecteur de protection.

Le revenu contributif permet de reconnaître le travail parental sans transformer la parentalité en métier.

Le sens du “0,00 €” : appartenir sans percevoir

Toute personne dont le revenu d'activité dépasse le plafond du revenu contributif perçoit un montant de 0,00 €.

Ce zéro euro peut prêter à sourire. Il est pourtant déterminant.

Il signifie que la personne reste pleinement inscrite dans le régime contributif et conserve l'ensemble des droits qui y sont attachés.

Le revenu contributif ne se réduit pas à une somme versée : il constitue un cadre commun. Le montant peut être nul sans que les droits disparaissent.

On pourrait imaginer le versement d'un euro symbolique afin de matérialiser cette appartenance.

À l'échelle d'un système universel, cette option s'avère budgétairement inutile et structurellement coûteuse.

Le choix du 0 € n'est donc pas une lacune, mais une décision rationnelle : l'ouverture des droits ne dépend pas du montant versé mais de l'inscription dans le cadre contributif.

Le Revenu Contributif d'Activité relève du champ de la protection sociale et constitue une prestation sociale individuelle, conformément à l'article 107 § 2 du TFUE et au pilier européen des droits sociaux.

Le plafond du revenu contributif peut donner l'impression d'un seuil abrupt. Il ne correspond pourtant ni à une définition morale de la richesse, ni à une norme de niveau de vie. Il s'agit d'un repère fonctionnel, construit à partir du salaire moyen, non pour qualifier des situations individuelles, mais pour délimiter le champ d'intervention du dispositif.

Le revenu contributif n'a pas vocation à s'ajouter indéfiniment à des revenus déjà suffisants. Lorsqu'il s'efface, ce n'est pas une perte, mais le signe que sa fonction est remplie : sécuriser les transitions et éviter que l'engagement contributif ne se traduise par une fragilisation.

Il peut être perçu comme un revenu de confort. Il l'est, en effet, non par son montant, mais par la sécurité qu'il procure. Ce confort n'est pas un luxe : c'est la disparition de la fragmentation, de l'incertitude et du temps consacré à survivre administrativement.

Surtout, ce plafond est calculé par personne, et non par foyer. Cette différence est décisive. Elle évite de masquer des situations très différentes derrière un revenu agrégé et reconnaît que chaque individu contribue, dès l'adolescence, à la vie collective. Si les enfants sont reconnus comme contribuant à la bonne marche de la société, ils sont toutefois à la charge affective et financière de leurs parents. À partir de 16 ans, les jeunes perçoivent leur propre revenu contributif, ce qui reconnaît leur entrée progressive dans la société active et réduit la dépendance économique au sein des familles.

Le revenu contributif ne vise donc pas à lisser toutes les situations, mais à garantir qu'aucune contribution ne se traduise par une insécurité individuelle. Lorsque cette sécurité est déjà assurée par un revenu suffisant, le dispositif ne verse plus de complément financier, sans pour autant nier la contribution ni le droit à la reconnaissance.

Le rôle du numérique et de la robotisation

Le numérique permet :

- *Un calcul automatique du revenu contributif,*
- *Un suivi non intrusif,*
- *La réduction drastique des démarches administratives,*
- *L'articulation du revenu contributif avec le système fiscal existant.*

Au-delà de ces fonctions, le numérique rend pratiquement applicable le revenu contributif. Grâce à l'automatisation des flux de données il devient possible de reconnaître des contributions aujourd'hui invisibles ou non comptabilisées. Les systèmes d'information peuvent agréger, en temps réel et de manière sécurisée, des indicateurs multiples permettant de calculer un revenu ajusté au parcours réel des individus, sans leur imposer de déclarations répétitives.

La robotisation et l'IA complètent ce dispositif en réduisant la charge administrative, en détectant automatiquement les droits ouverts, et en fiabilisant les calculs. Le numérique

permet ainsi une gestion continue, individualisée tout en garantissant la transparence, la traçabilité et la protection des données. Autrement dit : sans infrastructure numérique, un tel système serait trop complexe à opérer ; avec elle, il devient simple, fluide et universel.

Il s'agit d'une architecture de protection sociale adaptée au XXI^e siècle.

Le point d'entrée réel de l'économie contributive

Pour donner accès au Revenu Contributif, il fallait une porte d'entrée. Le RNT et les CGA permettent de mettre en œuvre le système contributif le plus simple du monde, parce qu'il repose sur une répartition claire des rôles.

- ✓ *Un RNT : un registre neutre, purement technique*
- ✓ *Un CGA : un lieu humain, stable, pour toute la vie*
- ✓ *La DGFIP : un payeur automatique, impartial, mécanique*

Avant tout accompagnement humain, il faut une existence administrative continue.

L'économie contributive ne peut fonctionner ni sur des démarches volontaires, ni sur une addition de statuts, ni sur des guichets successifs. Elle repose sur une condition préalable, simple et souvent négligée : que personne ne puisse disparaître du système au détour d'une transition de vie.

C'est le rôle du Registre National des Titulaires (RNT).

À l'image du registre de la Sécurité sociale pour la santé, le RNT constitue l'ancrage administratif universel des parcours d'activité. Il ne prescrit rien, n'oriente personne et n'accompagne pas directement. Il garantit une continuité d'existence, préalable à tout droit, à tout revenu contributif et à toute relation avec un Centre de Gestion d'Activité.

Sans le RNT, les Centres de Gestion d'Activité ne seraient qu'un guichet supplémentaire. Avec lui, ils deviennent ce qu'ils doivent être : un lieu d'accompagnement choisi, humain et réversible, adossé à une existence administrative déjà sécurisée.

Le Registre national RNT : Registre National des Titulaires

À la naissance, toute personne est déjà inscrite dans des registres nationaux sans avoir à le demander.

En France, une personne est inscrite dès sa naissance à la Sécurité sociale. Elle bénéficie, sous condition de résidence stable et régulière, d'un droit à la prise en charge de ses soins tout au long de sa vie. Ce droit est aujourd'hui largement indépendant de

l'activité professionnelle, ce qui marque l'évolution vers un système de protection à vocation universelle.

Le système contributif reprend exactement cette logique de continuité en créant un second ancrage administratif : le Registre National des Titulaires (RNT).

Ainsi, dès la naissance ou lors de toute installation sur le territoire, chaque personne serait inscrite sur deux registres distincts et complémentaires :

- Le registre de la Sécurité sociale, qui garantit l'accès aux soins.
- Le Registre National des Titulaires (RNT), qui garantirait la continuité des droits liés à l'activité au sens large.

La suppression des aides sociales existantes, des régimes spécifiques et de la retraite de base ne signifie donc en aucun cas la disparition de la protection sanitaire. La prise en charge des soins demeure intégralement assurée par la Sécurité sociale, indépendamment du Revenu Contributif d'Activité.

Le RNT n'intervient pas dans le champ médical. Il n'absorbe pas la Sécurité sociale. Il joue un rôle distinct : empêcher toute rupture administrative dans les parcours de vie, là où le système actuel multiplie les statuts, les dossiers et les pertes de droits.

Comme la carte Vitale, l'inscription au RNT ne serait pas une adhésion volontaire. C'est une reconnaissance administrative préalable, qui rend ensuite possibles des choix libres, notamment celui du Centre de Gestion d'Activité, sans que l'accès à la sécurité dépende d'une démarche individuelle.

Le Registre national RNT : Registre National des Titulaires

□ *C'est l'équivalent du fichier fiscal ou du système URSSAF, mais appliqué aux activités, compétences, droits contributifs et revenus.*

Le registre national = registre d'identité et de continuité administré et contrôlé par l'État.

✓ *Il gère la liste des titulaires*

(Vérifie qu'on ne s'inscrit pas deux fois)

✓ *Il enregistre les inscriptions des titulaires puis automatiquement les naissances à partir de sa mise en fonction, ainsi que les mises à jour et enrichissements opérés via les CGA.*

✓ *Il permet au titulaire d'avoir un dossier numérique de suivi*

– *Accessible par lui, (visualisation des droits, historique, rendez-vous, choix/changement de CGA).*

– *Accessible par son CGA personnel*

– Accessible par son futur CGA s'il déménage ou change d'opérateur

Ce dossier n'est qu'un dossier d'enregistrement. Il n'a qu'une mission : assurer la continuité et l'absence de doublon.

On a déjà l'infrastructure conceptuelle.

La France utilise déjà des fichiers nationaux mutualisés avec des milliers d'opérateurs privés qui s'y branchent. Les NIR vers le Sécurité Sociale, les DSN vers l'URSSAF, le PAS vers les impôts, les données de santé vers les caisses (en anonymisé)

L'inscription au Registre National des Titulaires précède toute relation avec un Centre de Gestion d'Activité.

À partir de 16 ans, ou lors de toute arrivée sur le territoire, la personne est déjà inscrite au RNT. Elle existe administrativement dans le système contributif, ses droits potentiels sont ouverts et sa continuité est garantie, sans démarche à effectuer.

Le RNT vous envoie un courrier vous invitant à vous inscrire au Centre de Gestion de votre choix afin de rendre cette existence administrative pleinement opérationnelle. Il s'agit d'une micro-validation, comparable à celle demandée pour la fabrication d'une carte Vitale à l'adolescence.

Le Centre de Gestion d'Activité ne décide pas d'ouvrir ou non le système à la personne : celui-ci l'est déjà. Il rend simplement possible un accompagnement humain, stable et continu, adossé à une existence administrative préalablement sécurisée par le RNT.

L'unique obligation du système

L'obligation ? Il n'y en a qu'une : choisir son Centre de Gestion d'Activité.

C'est sans doute l'étape la plus délicate, comme l'est le choix d'un médecin référent dans le système de santé. Non parce qu'elle contraint, mais parce qu'elle engage une relation minimale de continuité.

Tant que ce rattachement n'est pas activé, aucune prise en charge n'est possible. Aucun revenu contributif ne peut être versé, et aucun suivi ne peut être assuré. Non par sanction, mais par simple réalité : sans interlocuteur qualifiant l'activité, il est impossible de savoir ce que fait la personne, ou même si elle est en situation d'activité contributive minimale.

Contrairement au système fiscal, qui fonctionne sur une déclaration annuelle récapitulative, le Revenu Contributif d'Activité est versé mensuellement. Il suppose donc une information continue, actualisée et qualifiée. Cette fonction ne peut être remplie ni par un registre technique comme le RNT, ni par la DGFIP dont le rôle est celui du paiement, non de l'observation des parcours.

Le Centre de Gestion d'Activité est ainsi la condition opérationnelle du système : il ne décide pas des droits, mais il permet qu'ils existent concrètement.

Sans CGA activé, il n'y a ni versement, ni accompagnement, de la même manière que l'absence de médecin traitant déclaré dégrade l'accès au parcours de soins et la qualité de la prise en charge.

Les Centres de Gestion d'Activité (CGA)

Vous avez poussé la porte. Dans votre CGA, vous n'êtes plus un dossier, mais une personne entière.

L'un des problèmes les plus fréquents rencontrés par les citoyens est simple : ils ne savent plus où aller, ni à qui parler.

- Une mission s'arrête ?
- Une formation à commencer ?
- Un parent à aider ?
- Une pause nécessaire ?
- Un projet à tester ?

Aucun service actuel n'est réellement conçu pour accueillir ces virages. On se retrouve face à des sites web, des formulaires, des renvois d'un bureau à un autre. L'administration perçoit alors des catégories : salarié, demandeur d'emploi, étudiant, indépendant... voire « rien du tout ».

Pousser la porte d'un CGA, c'est entrer dans un lieu où l'on vous parle comme à quelqu'un qui vit, pas comme à quelqu'un qui coche des cases. La différence est immédiate : il y a quelqu'un en face de vous. Un humain, formé, compétent, avec du temps.

Ce conseiller d'activité n'est pas un opérateur chargé de traiter des flux.

Son rôle est de comprendre un parcours.

La première rencontre ressemble souvent à une respiration. On s'assoit. On raconte « là où j'en suis », même si ce n'est pas clair. On raconte ce qu'on a fait, même si cela ne rentre pas dans une ligne de CV.

Car dans la vie réelle, les trajectoires sont discontinues : une mission, puis une pause, puis une formation, un problème familial, une reprise, une réorientation. Dans l'administration actuelle, ces chemins provoquent des ruptures de droits, de revenus, d'inscription et d'information.

Au CGA, on ne "traite" pas un dossier. On écoute une vie.

En une séance, un parcours épars devient :

- Des compétences visibles,
- Des droits activables,
- Un prochain pas concret.

Ensuite, tout suit la personne : dossier, protections, formations, missions. Les virages

cessent d'être des chutes.

Les Centres de Gestion des Activités (CGA) rendent possible l'économie contributive

Les Centres de Gestion des Activités (CGA) ne constituent pas une invention ex nihilo : toutes leurs composantes existent déjà, mais elles sont aujourd'hui dispersées entre une multitude d'acteurs. Les agences d'intérim gèrent la mise en relation rapide avec l'emploi, France Travail organise l'accompagnement et les droits associés, tandis que les centres de ressources humaines des collectivités locales assurent déjà un suivi administratif et professionnel continu. Les CGA consistent simplement à rassembler ces fonctions éclatées dans une architecture unifiée, lisible et cohérente, afin de garantir à chacun un parcours sécurisé à tout moment. Ils créent ainsi un cadre commun à partir d'outils éprouvés, sans complexifier le système : ils le simplifient.

- *Reconnaissent toutes les formes d'activité — activités rémunérées, familiales, bénévoles, d'entraide, de formation, ou périodes d'inactivité assumée ;*
- *Inscrivent les compétences dans un portefeuille de compétences,*
- *Assurent, pour toute personne inscrite et rattachée, la continuité administrative des droits tout au long de la vie, y compris lors des pauses et des transitions ;*
- *Offrent un cadre contractuel unique — le CDI-CGA — garantissant une existence administrative stable, indépendante de la discontinuité des parcours.*

Une relation durable plutôt qu'une suite de statuts

Ensuite, vous signez un CDI avec votre CGA, garantissant une relation durable et personnalisée. Ce contrat englobe l'ensemble des activités de la personne, qu'il s'agisse d'emplois classiques, de missions, de formations ou d'activités personnelles.

Ce modèle s'inspire notamment des travaux du rapport Cahuc-Kramarz,⁴ qui soulignent la nécessité de mieux prendre en compte la diversité des parcours professionnels sans multiplier les statuts ni fragiliser les droits.

On crée enfin l'intendance d'une économie élargie.

⁴Pierre Cahuc et Francis Kramarz développent la notion de « sécurité sociale professionnelle », visant notamment la création d'un guichet unique pour les demandeurs d'emploi, fondé sur une personnalisation de l'accompagnement (indemnisation, reclassement, formation). Ils défendent également l'ouverture de professions, secteurs ou diplômes rendus artificiellement rares par des *numerus clausus* ou des réglementations restrictives, ainsi que la suppression des statuts précaires au profit d'un contrat de travail unique à durée indéterminée, assorti d'une indemnité de précarité et d'une contribution de solidarité.

Cahuc P., Kramarz F., *De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle*, Connaissance de l'emploi, n°80, 2005.

Archive : Persée, https://www.persee.fr/doc/caf_1149-1590_2005_num_80_1_2157

- Sans CGA, reconnaître les contributions non marchandes reste un discours.
- Avec les CGA, elles deviennent mesurables, traçables et activables.

Ce n'est pas le CGA qui finance, c'est l'État. Mais sans CGA, rien ne peut être versé.

C'est exactement ce que l'économie contributive cherche depuis des décennies : non pas une idée, mais un mécanisme.

Entrer dans le concret du quotidien

La vie réelle n'est pas un tunnel professionnel proprement aligné.

C'est une succession de virages : on change de voie, on s'occupe d'un proche, on reprend une formation, on bifurque, on revient.

Le problème n'est pas la volonté de contribuer : le problème, c'est un système qui ne sait pas accueillir ces transitions. Aujourd'hui, chaque virage signifie une rupture d'inscription, de droits, de revenus, et souvent, l'angoisse de "ne plus être dans aucune case".

Le portefeuille de compétences

Le portefeuille de compétences repose principalement sur la déclaration de la personne, complétée lorsque nécessaire par des attestations, formations ou expériences observables, sans logique de contrôle inquisitorial.

Dans un CGA, on ne vous demande pas de "prouver" que vous avez vécu.

On vous aide à décrire la réalité de vos activités, même celles qui n'existent dans aucune grille actuelle :

- *S'être occupé de sa mère pendant six mois,*
- *Avoir coaché une équipe de foot bénévolement,*
- *Avoir monté une association qui aide trois voisins,*
- *Avoir réparé du matériel pour toute la famille,*
- *Avoir travaillé en intérim de manière discontinue,*
- *Avoir porté un projet artistique sans reconnaissance officielle.*

Tout cela, ce sont des compétences devenues visibles, valorisées et reconnues dans le cadre contributif.

Ce portefeuille n'est pas un CV amélioré : c'est un document vivant, mis à jour au fil des virages de la vie, accessible autant à la personne qu'au personnel du CGA.

- *C'est la fin du "trou dans le CV".*
- *C'est la fin de "vous n'avez rien fait depuis six mois".*
- *C'est la fin de "vous n'êtes plus dans le système".*

Le cœur du CGA, c'est la continuité. C'est la première fois que le système s'adapte au rythme humain, et non l'inverse.

Comment ça marche

La section suivante détaille le fonctionnement concret du système : son statut juridique, son organisation, ses acteurs et ses mécanismes de financement. Elle peut paraître technique, car elle l'est, mais chaque élément répond directement à un problème vécu aujourd'hui par les parcours discontinus.

1. Statut juridique

✓ *“Privé sous contrat d'État”*

Transformation des agences d'Intérim et de France Travail en CGA

Plutôt que de créer de nouvelles structures, le système s'appuie sur des opérateurs existants, déjà présents sur le territoire et familiers de l'accompagnement des parcours discontinus.

Elles gardent leur statut privé, mais doivent respecter un cahier des charges national incluant :

- *Qualité d'accueil,*
- *Présence physique,*
- *Transparence des missions,*
- *Sécurité des parcours,*
- *Obligations RGPD élevées,*
- *Continuité de service,*
- *Interdiction de pratiques commerciales agressives.*

France Travail peut devenir un CGA. Ses personnels sont déjà majoritairement de droit privé, ce qui rend cette évolution possible. Il cesserait d'être une institution centrale du service public pour devenir un opérateur comme les autres, soumis aux mêmes règles.

Pourquoi c'est faisable immédiatement (techniquement et socialement) :

- *Personnel de droit privé → pas de conversion statutaire lourde.*
- *Réseau territorial existant → capacité d'accueil et savoir-faire d'accompagnement.*
- *On exige le même agrément, le même cahier des charges : zéro privilège.*

Concurrence maintenue

Pour éviter l'effet "monopole" :

- ✓ *On peut s'inscrire dans n'importe quel CGA*
- ✓ *On peut changer de CGA librement, à tout moment*
- ✓ *On peut changer en cas de déménagement ou de mauvaise expérience*

À 16 ans on s'inscrit, c'est la seule obligation, ou lorsqu'on est un nouvel arrivant adulte. Dans un CGA, on devient « Titulaire » : titulaire d'un contrat d'activité, d'un parcours, de droits continus et d'un accompagnement qui ne dépend pas des statuts successifs de la vie. »

Parce qu'avec un CDI d'activité :

- *On n'est plus "demandeur",*
- *On n'est plus "chômeur",*
- *On n'est même pas toujours "salarié" au sens classique.*

Les Centres de Gestion des Activités (CGA) rendent possible l'économie contributive

C'est le point le plus structurant du dispositif : pour garantir la continuité réelle des droits, le CGA n'est pas seulement un accompagnateur, il devient l'employeur juridique de référence.

Les CGA sont des employeurs de fait

Le CDI-CGA institue une relation administrative continue, à laquelle peuvent s'adosser des missions salariées successives auprès de structures tierces, sans créer de subordination permanente unique.

Les CGA sont les employeurs juridiques des personnes inscrites

Cela entraîne naturellement :

Obligations :

- *Paie,*
- *Cotisations,*
- *DSN, (déclaration sociale nominative)*
- *Plan de formation*
- *Obligations vis-à-vis du Code du travail.*

Ce qui entraîne une simplification pour les entreprises

- *Elles n'ont plus à gérer la paie,*
- *Ni les contrats,*

- *Ni l'administratif RH,*
- *Elles achètent des missions, pas des personnes.*

C'est exactement le modèle :

- *Du portage salarial,*
- *Des groupements d'employeurs,*
- *Des agences d'intérim...*

... Mais élargi et sécurisant pour la personne et l'entreprise.

Une tutelle fonctionnelle portée par une Autorité Nationale des Activités (ANA)

Afin d'éviter toute dérive, tout en préservant la souplesse des opérateurs, les CGA sont placés sous une tutelle nationale fonctionnelle, légère dans ses moyens mais stricte dans ses exigences.

Les CGA sont soumis à un agrément et à un contrôle continu par une autorité nationale indépendante, garante de l'égalité des droits, de la conformité des pratiques et de la qualité de l'accompagnement.

Cette autorité :

- *Délivre les agréments aux CGA*
- *Contrôle les CGA,*
- *Gère le système informatique national,*
- *Publie les indicateurs,*
- *Retire les agréments en cas de dérives.*

C'est une tutelle légère mais très stricte. Comme l'Autorité de Sûreté Nucléaire.

Pourquoi le système reste cohérent même avec des CGA concurrents ?

Parce que tout ce qui est variable reste chez les CGA :

- *L'accueil, l'humain, l'accompagnement, la qualité, les partenariats locaux, l'innovation.*

Et tout ce qui doit être identique partout est dans le système national :

- *Les droits, les revenus, la formation certifiée, les seuils, les déclarations des revenus (RCA), la sécurité juridique.*

C'est exactement comme aujourd'hui : les banques sont privées et concurrentielles mais elles se connectent toutes au même système SEPA et au même fichier fiscal. Résultat : le système reste fluide, traçable, cohérent

Une exception à cette règle (chaque règle a ses exceptions)

Les Centres de Gestion (CDG) de la fonction publique territoriale font très bien une partie du travail RH... Mais ils n'opèrent que pour les agents territoriaux et seulement pendant que ces personnes sont sous statut. Dès qu'on sort du périmètre (mobilité vers le privé, pause hors-statut, cumul, reconversion), le filet se déchire. C'est précisément là que les CGA prennent le relais "toute vie".

Les CDG couvrent : concours, carrières, paie, mobilité, santé sécurité, instances paritaires pour les territoriaux.

Leur limite : le statut. Dès qu'un agent :

- *Sort du statut (disponibilité, reconversion),*
- *Souhaite tester un projet hors de la fonction publique territoriale,*

Les CDG n'ont ni mandat ni système d'information (SI) pour la continuité interstatuts.

Les accompagnateurs :

Formation : CMA/CCI en chef d'orchestre, CGA comme prescripteurs

Les chambres consulaires (CMA et CCI) conservent leur rôle historique et naturel de financeurs et opérateurs de formation continue. Elles organisent l'offre pédagogique, ajustent les contenus aux besoins du bassin économique.

Les Centres de Gestion d'Activité (CGA), eux, n'ont pas vocation à financer la formation. Leur fonction est différente :

- *Identifier les lacunes de compétences,*
- *Prescrire les formations pertinentes,*
- *Synchroniser les attestations dans le Portefeuille de Compétences au format SNA,*
- *Intégrer la formation au Parcours Sécurisé d'Activité.*

La logique est simple :

CMA / CCI financent et forment ; le CGA coordonne et accompagne.

Pour les agents titulaires, le CNFPT reste compétent tant que le statut public s'applique. Dès que la personne quitte le statut, l'accompagnement et la formation basculent dans le schéma contributif : CGA en coordination, CMA / CCI en financement.

La Direction Générale des Finances Publiques : la DGFîP

La Direction générale des Finances publiques (DGFIP) est l'acteur le plus adapté pour gérer le Revenu Contributif d'Activité, car il s'agit avant tout d'une fonction mathématique appliquée aux revenus, et la DGFIP maîtrise déjà l'ensemble des opérations nécessaires : elle connaît les revenus, sait payer, sait mensualiser et sait traiter des flux massifs.

- *La DGFIP connaît les revenus → OK*
- *La DGFIP sait payer → OK*
- *La DGFIP sait mensualiser → OK*
- *La DGFIP sait gérer les flux massifs → OK*

Sans avoir à intégrer des informations sur les études, les pauses ou les bifurcations, qui ne sont pas des critères du calcul, ce qui simplifie l'architecture d'un facteur dix.

Autres avantages de la proposition :

Sans Centre de Gestion d'Activité (CGA), l'économie contributive reste une théorie.

Sans économie contributive, les CGA ne sont qu'une version modernisée de l'intérim socialisé.

- ***Simplification du Code du travail :*** *Une réduction significative du nombre de pages, tout en assurant une meilleure protection des salariés.*
- ***Efficacité accrue :*** *Une gestion externalisée et optimisée des ressources humaines.*
- ***Flexibilité :*** *Adaptation plus souple aux différents parcours professionnels et aux évolutions du marché du*

Le financement des CGA : une logique différenciée, cohérente avec les parcours

Le mécanisme de financement des CGA est conçu pour aligner les incitations économiques avec l'objectif du système : maintenir des parcours vivants, pas gérer des stocks de personnes.

Le financement des Centres de Gestion d'Activité repose sur un principe simple : une même institution, mais des modalités de prise en charge adaptées à la situation des parcours.

Trois situations correspondent à trois configurations distinctes.

1. Mission marchande

Lorsqu'un titulaire est engagé dans une mission marchande, la CGA se situe dans sa zone d'équilibre économique classique.

L'activité génère des revenus suffisants pour financer la gestion, l'accompagnement et les

obligations administratives. C'est la situation la plus favorable économiquement, car le travail de gestion est largement autofinancé par l'activité elle-même.

2. Activité contributive salariée (en lien avec l'État)

Lorsque l'activité contributive relève d'un cadre non marchand ou d'intérêt général, l'État prend en charge le coût lié à la gestion du parcours de la personne.

Cette modalité reconnaît que la valeur produite n'est pas marchande, mais collective, sociale ou territoriale.

Elle garantit la continuité du parcours sans exiger une rentabilité économique qui n'aurait pas de sens dans ce contexte.

3. Activité contributive invisible ou phase de retrait

Enfin, lorsque l'activité est non observable, non déclarée ou volontairement silencieuse — retraite, pause longue, création lente, maturation personnelle — un financement forfaitaire minimal permet d'assurer la continuité administrative du parcours.

Il ne s'agit ni d'un financement d'activité, ni d'une incitation à produire, mais d'un défraiement fonctionnel garantissant que le parcours reste suivi, sans injonction ni justification.

Distinction pénibilité / capacité / activité

Le système actuel confond plusieurs réalités distinctes : la pénibilité du travail, la fatigue, l'incapacité, le chômage de fin de carrière et la retraite. Cette confusion produit des sorties brutales, des injustices et une gestion tardive des parcours.

Le système contributif opère une séparation claire de ces dimensions.

La pénibilité est traitée en amont, au niveau des Centres de Gestion d'Activité. Ceux-ci permettent :

- Des sorties progressives des métiers physiquement ou psychologiquement exigeants,
- Des transitions vers des rôles compatibles avec les capacités réelles,
- La transmission des compétences et du savoir-faire,
- Des périodes de repos sans rupture de droits.

Ainsi, la pénibilité n'implique plus la fin de toute activité. Elle n'impose ni une mise à l'écart, ni une assignation à l'inactivité. La capacité physique ou psychique est mobilisée tant qu'elle existe, librement, sans contrainte ni injonction.

Le Revenu Contributif d'Activité ne reconnaît pas la pénibilité comme un critère en soi. Il ne hiérarchise pas les métiers selon leur dureté. En revanche, il corrige les effets structurels de la pénibilité, en particulier dans les secteurs où les métiers les plus éprouvants sont aussi les plus mal rémunérés.

En garantissant un socle de revenu indépendant du statut et en permettant la continuité des droits, le RCA donne aux personnes exerçant des métiers pénibles la possibilité :

- De gagner réellement plus sur la durée,
- De changer de métier sans rupture,
- De ralentir ou de se reposer sans basculer dans la précarité,
- De reprendre une activité compatible avec leurs capacités.

La pénibilité cesse ainsi d'être une trappe sociale. Elle devient une donnée anticipée et gérée dans le parcours, sans conduire mécaniquement à l'exclusion ou à l'appauvrissement.

La vieillesse accompagnée - Les retraites

On parle souvent de la retraite comme d'un moment à part dans la vie : un seuil à franchir à un âge donné, une sortie officielle du monde du travail. Or ce découpage est avant tout une construction administrative, qui ne correspond ni aux corps, ni aux trajectoires, ni aux envies.

Certaines personnes sont usées très tôt, d'autres restent actives longtemps. Le problème n'est pas l'âge. Le problème, c'est la rupture.

Avec le système contributif, la retraite telle qu'on la connaît perd sa fonction centrale. Non pas parce que la vieillesse serait ignorée, mais parce que le titulaire est déjà pris en charge depuis son inscription. La protection ne commence plus à un âge : elle est continue. Les droits ne disparaissent pas, le revenu ne s'interrompt pas, et il n'existe plus de moment où l'on bascule hors du cadre commun.

Le Revenu Contributif d'Activité assure un revenu continu lorsque l'activité cesse ou ralentit, quel que soit l'âge. Il garantit un socle de sécurité commun, indépendant des carrières passées, sans changement de régime ni rupture administrative ou symbolique.

La vieillesse n'est plus traitée comme une sortie, mais comme une phase parmi d'autres d'un parcours continu.

On ne « part » plus à la retraite. On ralentit, on transmet, on change de rôle. On peut s'arrêter, reprendre, ou simplement se retirer du rythme productif. L'arrêt de l'activité cesse d'être une décision administrative ; il devient un choix de vie.

Cela ne signifie pas travailler plus longtemps contre son gré, mais pouvoir quitter la pénibilité sans quitter toute protection, pouvoir rester actif sans s'épuiser, ou s'arrêter complètement sans être relégué. Le droit au retrait total de l'activité demeure toujours possible, sans perte de dignité ni de sécurité.

Dans ce modèle, la sécurité matérielle est assurée indépendamment de l'activité. Les droits déjà constitués dans les régimes existants sont intégralement respectés et continuent d'être versés. Ils sont pris en compte comme revenus contributifs dans le calcul du Revenu Contributif d'Activité, qui complète si nécessaire jusqu'au socle commun garanti, sans cumul artificiel ni double financement.

La seule retraite au sens strict qui subsiste est la retraite complémentaire. Fondée sur des cotisations personnelles, elle conserve des conditions d'ouverture propres et n'entre pas dans le calcul du RCA. Elle redevient ce qu'elle était à l'origine : un choix individuel d'épargne permettant d'améliorer son niveau de vie futur, et non une obligation professionnelle déguisée.

Cette retraite complémentaire reste facultative, indépendante du statut professionnel, et gérée collectivement par des organismes spécialisés. Ce sont ces organismes qui en définissent les règles, notamment les conditions d'ouverture des droits, dans la continuité de leur rôle historique.

Principe général

Dans le système contributif, on ne « part » plus à la retraite.

Lorsque l'activité cesse ou ralentit, un revenu de continuité est activé sans changement de régime ni rupture administrative.

La seule retraite au sens strict qui subsiste est la retraite complémentaire, qui conserve :

- *Un âge d'ouverture,*
- *Une logique assurantielle,*
- *Un caractère volontaire d'adhésion.*

Le système contributif ne supprime pas la protection de la vieillesse ; il en modifie l'organisation. La retraite cesse d'être un statut administratif lié à un âge légal pour devenir une situation possible au sein d'un régime continu.

Le Revenu Contributif d'Activité (RCA) assure la continuité du revenu et des droits jusqu'à la fin de la vie. Il n'existe donc plus de basculement automatique vers un régime distinct appelé « retraite de base ». La sécurité matérielle est garantie indépendamment de l'existence ou non d'une activité rémunérée.

La nature de la retraite évolue avec le mode de financement.

La retraite telle qu'elle existe aujourd'hui repose sur des cotisations passées et constitue un droit acquis, patrimonial, exportable hors du territoire.

Dans le système contributif, cette logique disparaît.

Il n'existe plus de rupture entre activité et retraite : le Revenu Contributif d'Activité se prolonge tout au long de la vie, sans basculement vers un revenu distinct.

Ce revenu n'est plus fondé sur des cotisations individuelles passées, mais sur un financement collectif, notamment par la consommation.

Il devient un droit de continuité, rattaché à un territoire et à une solidarité active. À ce titre, le Revenu Contributif d'Activité constitue un droit territorial : il est lié à la résidence et à

l'inscription dans le système. Il cesse d'être versé lorsque la personne réside durablement hors du territoire.

La seule retraite au sens strict qui subsiste est la retraite complémentaire.

Fondée sur des cotisations personnelles, elle conserve sa nature patrimoniale et reste librement mobilisable, y compris à l'étranger.

Dans ce système, la mobilité européenne est respectée, mais les droits sont clairement distingués selon leur nature :

- les droits contributifs, financés par la solidarité nationale, sont territoriaux et liés à la résidence ;
- les droits patrimoniaux individuels demeurent portables et peuvent être mobilisés indépendamment du lieu de vie.

Cette distinction garantit à la fois la liberté de circulation des personnes et la soutenabilité des solidarités publiques.

Exception à la règle

La retraite complémentaire constitue la seule exception explicite à la logique du socle commun.

Dans le système contributif, on ne calcule jamais le passé : le Revenu Contributif d'Activité ne dépend ni des carrières, ni des cotisations antérieures, mais uniquement de la situation présente. Il garantit à chacun un socle identique dès lors que le revenu courant ne permet plus de vivre dignement.

La retraite complémentaire relève d'une autre logique. Elle correspond à une épargne constituée volontairement au cours de la vie active afin de compléter le RCA au moment où l'activité ralentit durablement ou s'interrompt. Elle permet ainsi un lissage du revenu entre la phase d'activité — notamment pour les personnes qui ne percevaient pas le RCA — et la phase de retrait ou de vieillesse, sans remettre en cause le principe d'un socle commun uniforme.

Fondée sur des cotisations personnelles passées, la retraite complémentaire constitue un droit individuel librement mobilisable. Elle s'ajoute au revenu contributif sans en modifier les règles, et reste organisée par les instances syndicales qui en assurent la gestion collective, selon des modalités distinctes de celles du socle public.

Ce repositionnement correspond à l'esprit originel des régimes complémentaires avant leur intégration progressive dans une logique obligatoire.

Justification du maintien de la gestion syndicale

Le choix d'une gestion syndicale repose sur des compétences éprouvées et spécifiques :

- *Pilotage actuariel à long terme,*
- *Gestion des points, des droits et des réserves,*
- *Gouvernance paritaire et interprofessionnelle,*
- *Régulation non spéculative des fonds.*

Ces compétences ont été consolidées sur plusieurs décennies dans le cadre des régimes complémentaires existants. Les exclure au profit d'acteurs strictement financiers constituerait une perte de savoir-faire et un risque de dérive vers des logiques de rendement incompatibles avec un objectif de stabilité intergénérationnelle.

La gestion syndicale permet de maintenir des règles lisibles, stables et prévisibles pour les adhérents.

Prévention de la financiarisation excessive

Le maintien d'un pilotage syndical vise également à éviter que l'épargne retraite volontaire ne soit livrée à une concurrence purement bancaire ou assurantielle, caractérisée par :

- *La complexité des produits,*
- *L'opacité des frais,*
- *Les asymétries d'information,*
- *La volatilité à court terme.*

Dans le système contributif, l'épargnant choisit librement d'entrer dans le dispositif, mais bénéficie, une fois engagé, d'une gestion mutualisée et encadrée, et non d'un produit individualisé soumis aux seules logiques de marché.

Cas particuliers

Le système contributif prévoit explicitement les situations qui ne relèvent ni de la cotisation passée ni de l'entrée classique dans la vie active.

Certaines situations ne relèvent pas d'une retraite contributive, mais d'une prise en charge familiale au sein du socle commun, notamment pour des personnes sans historique contributif personnel.

Le RCA assure alors un revenu plancher, sur le même principe que pour un enfant à charge, sans créer de fiction contributive ni d'inégalité de traitement.

Les EHPAD ne sont pas des parkings

Le problème des EHPAD reste le symptôme d'une architecture sociale qui n'intègre plus les anciens, ils sont là comme des lieux où l'on termine sa vie, parce que l'on est seul, parce qu'on est malade, mais surtout parce qu'on n'a plus de place sociale.

Et ça, ce n'est pas un problème médical ! C'est un problème d'organisation des parcours humains.

Les CGA n'ont pas de rôle d'assistantat social, mais l'accompagnement tout au long de la vie permettant de travailler à son rythme, de gérer les accidents de parcours est précisément d'éviter, ou au moins de retarder, ce basculement brutal vers ce mouvoir que sont les EHPAD. Ils permettent d'organiser des transitions là où, aujourd'hui, il n'y a que des ruptures. Ils offrent la possibilité de sortir progressivement d'un métier devenu trop lourd, de changer de rôle, de continuer à contribuer autrement, ou simplement de s'arrêter un temps sans être mis à l'écart.

Et ça change complètement la manière de vieillir.

On ne passe plus du travail à l'EHPAD. On suit un chemin continu, où l'activité peut s'alléger, se transformer, ralentir, puis laisser place au repos, à l'accompagnement médical, et enfin à la fin de vie. Il n'y a plus de chute sociale, plus de mur invisible après la « fin de carrière ».

Et ça, c'est fondamental.

Ce continuum n'est pas financé par les CGA. Leur rôle n'est pas budgétaire, mais organisationnel. Le financement des EHPAD ne repose pas sur un seul levier. Les soins relèvent toujours de la Sécurité sociale. Les bâtiments, eux, s'inscrivent dans une logique d'investissement immobilier (nous y reviendrons plus loin). Enfin, une part du fonctionnement reste assumée par les pensionnaires eux-mêmes, pour les salaires et la logistique du quotidien. Les CGA, entérinent le passage d'une phase de vie à une autre.

C'est pour cette raison qu'on peut retarder la retraite sans violence. Parce qu'il devient possible de quitter la pénibilité sans quitter toute activité, de rester utile sans s'user, d'aménager la fin de vie professionnelle au lieu de la subir. Surtout, on empêche ce basculement social brutal qui, aujourd'hui, conduit trop vite vers l'EHPAD. Dans ce cadre, il ne disparaît pas. Il cesse simplement d'être la norme.

Il redevient un dernier recours, et donc un basculement beaucoup plus tardif vers la dépendance lourde.

Aujourd'hui, les EHPAD remplissent un rôle impossible. Ils sont censés être à la fois des lieux de vie, des lieux de dépendance, des lieux de soins et des lieux de fin de vie. Cette confusion produit exactement ce que l'on observe : un manque chronique de personnel, une surcharge humaine, des dérives financières et une immense souffrance, pour les résidents comme pour les soignants.

Dans ce modèle, les EHPAD cessent d'être des lieux de vie. Ils redeviennent ce qu'ils auraient toujours dû être : des établissements médicaux gériatriques. On y entre lorsque l'état de santé le justifie réellement (maladie grave, dépendance totale, troubles cognitifs lourds) et non parce que la société n'a rien prévu avant.

Autrement dit, l'EHPAD redevient un établissement médical, pas un parking social. Et qui dit établissement médical dit du personnel en nombre suffisant, une présence soignante continue, une prise en charge réelle des pathologies complexes. Bref, un hôpital de gériatrie.

Pas un lieu où l'on relègue faute d'alternative.

Le logement, pilier de la continuité des parcours

On parle souvent de revenu, de travail ou de retraite. Mais on oublie trop facilement une évidence : sans logement à loyer accessible et permettant de s'y maintenir lorsque les conditions de vie changent, tout le reste vacille.

Un SMIC ou un Revenu Contributif équivalent ne permet pas de subvenir à une vie stable si le logement reste hors de portée budgétaire. À l'inverse, avec des loyers régulés entre 350 et 680 €⁵ selon l'emplacement pour un logement de 36 m², même un revenu modeste se voit redonner une marge de vie réelle. La question centrale n'est donc pas seulement celle du revenu, mais celle de l'ancrage résidentiel.

Aujourd'hui encore, le logement social est traité comme une variable d'ajustement administrative. On y accède sous conditions, on peut en être exclu lorsque la composition du foyer change, et il arrive d'en être contraint de partir précisément au moment où la stabilité devient vitale. Cette logique produit du déracinement, une perte de repères et des ruptures cumulatives, en particulier pour les personnes seules, âgées ou fragiles.

Avec un Droit d'Occupation Permanent (DOP), le logement change de statut. Il devient un droit de continuité, et non un service social conditionné à un moment de vie ou à une configuration familiale. Le principe est simple : tant que l'on souhaite rester chez soi, on reste chez soi, y compris lorsque la vie évolue.

Contrairement au fonctionnement actuel des HLM, qui peut conduire à des départs forcés pour cause de « sous-occupation », le DOP garantirait un droit d'habiter sans limite de durée, indépendamment des changements familiaux ou de situation. Une personne seule pourrait ainsi conserver un logement plus grand, accueillir un proche aidant ou un membre de sa famille, et éviter l'isolement.

Les Maisons Départementales du Logement (MDL) seraient les opérateurs techniques de cette continuité. Elles assurent la gestion, la transmission et l'équité du système, en garantissant que la stabilité résidentielle ne dépende ni de dossiers successifs, ni d'arbitrages administratifs à court terme.

Cette stabilité n'est pas un confort abstrait. L'ensemble des études internationales sur le maintien à domicile montrent qu'elle permet de gagner en moyenne cinq à dix années d'autonomie, en évitant en amont une grande partie des basculements sociaux et institutionnels. C'est à cette condition que l'EHPAD redevient ce qu'il aurait toujours dû être : une réponse médicale à une situation médicale, et non la conséquence d'un logement perdu trop tôt.

Logement stable, accompagnement continu des parcours (CGA) et revenus sécurisés (RCA) forment ainsi un ensemble indissociable. Il ne s'agit pas de réformer marginalement le

⁵ Montants indicatifs, dépendant des coûts de construction (foncier, matériaux, normes) et des conditions locales.

logement social existant, mais de refonder la place du logement dans la protection sociale. Le logement cesse d'être un facteur de chute ; il devient un stabilisateur de trajectoires, capable de soutenir l'autonomie, de prolonger la vie sociale et de retarder, lorsque c'est possible, les formes de dépendance lourde.

Avant d'examiner les opérateurs et les mécanismes de financement qui rendent ce modèle possible, il est donc nécessaire de comprendre ce que garantit exactement ce droit, comment il fonctionne, et en quoi il diffère radicalement des dispositifs actuels, qu'ils relèvent du logement social, du locatif privé ou de l'accession classique.

Le principe d'un logement comme droit de continuité doit désormais prendre une forme juridique précise, compréhensible et opérationnelle.

Il ne s'agit ni d'un slogan ni d'une déclaration d'intention, mais d'un cadre clair permettant à chacun de savoir ce qui lui est garanti, dans quelles conditions, et pour combien de temps.

Le Droit d'Occupation Permanent (DOP) constitue cette brique juridique centrale. Il définit concrètement ce que signifie "rester chez soi", comment ce droit s'exerce, et comment il s'articule avec la propriété publique, les investissements citoyens et la continuité familiale.

Comment ça marche : Le Droit d'Occupation Permanent

Le principe de base est simple : le logement est un droit.

Pour garantir ce droit, un système fondé sur un Droit d'Occupation Permanent (DOP) est mis en place.

Comment fonctionne un DOP

La commune reste propriétaire du terrain et du gros œuvre de l'immeuble. Le titulaire du DOP dispose d'un droit d'usage du logement, sans limite de durée, tant qu'il respecte ses obligations (paiement et entretien correct du logement). Le coût d'occupation prend la forme d'une redevance unique, qui comprend :

- *l'usage du terrain ;*
- *la rémunération du capital ayant permis la construction ;*
- *la contribution à la pérennité du bâti.*

Cette contribution permet de financer les réparations lourdes, l'entretien des structures et la rénovation des immeubles.

Lorsqu'un occupant a participé au financement initial du logement, la part liée à l'investissement est compensée par les intérêts de son apport. Le coût d'occupation peut ainsi être réduit, nul, voire générer un solde positif encadré.

Le DOP constitue un droit réel d'usage opposable, inscrit dans un registre public. Il ne peut être retiré que dans des cas strictement définis par la loi, notamment en cas de

manquement grave aux obligations.

Les obligations d'entretien relèvent d'un référentiel national issu du Code de la construction et de l'habitation, complété par le droit locatif commun. Elles sont appliquées par les Maisons Départementales du Logement (MDL), dans un cadre contradictoire, sans pouvoir discrétionnaire.

Ce modèle est conçu pour offrir un logement abordable, stable, transmissible et non spéculatif.

Les charges

Tous les occupants paient les charges d'usage.

Les Maisons Départementales du Logement (MDL) assurent la gestion des immeubles, comme un syndic public :

- entretien des parties communes ;*
- administration.*

Ces coûts apparaissent dans les charges, comme dans une copropriété, sans logique spéculative.

Continuité au décès

Au décès du titulaire, les héritiers reprennent automatiquement le DOP.

La continuité du logement est garantie : aucune rupture, aucune expulsion ne peut résulter du décès.

Un logement n'est pas un objet économique, c'est un besoin fondamental. Le DOP garantit la stabilité du foyer, la continuité affective et matérielle, et évite toute précarisation liée à la perte du domicile.

Échange temporaire entre occupants

Le DOP permet également des formes d'échange temporaire entre occupants. Des échanges de logement peuvent être organisés entre titulaires du DOP, notamment pour des périodes de vacances, dans un cadre encadré par les MDL.

Ces échanges sont non commerciaux : ils ne peuvent donner lieu à aucune mise en location, rémunération ou intermédiation de type plateforme.

Le logement reste un droit d'usage, et ne peut devenir un support de revenu.

L'Investissement « Pierre »

L'Investissement « Pierre » permet de financer la construction ou la rénovation des logements communaux, via des Bons, nominatifs, non imposables, indexés sur l'IRL.

L'Investissement Pierre ne constitue pas un produit financier au sens des marchés de capitaux, mais un instrument d'épargne adossé à un actif public non cessible, sans cotation ni intermédiaire privé.

Les fonds sont sécurisés via la Caisse des Dépôts.

L'absence de fiscalité ne constitue pas un avantage sélectif, mais découle de la nature publique et non lucrative de l'opération, sans distorsion de concurrence ni aide individualisée.

Les investisseurs perçoivent des intérêts mensuels, indexés eux aussi sur l'IRL.

Pourquoi investir dans un logement DOP

Pourquoi direz-vous ? Où sont les avantages par rapport au parc privé, si je ne suis pas propriétaire en titre et si je n'ai qu'un revenu de 2% ?

Parce que vous gardez les avantages de l'immobilier... sans ses contraintes.

- Pas de locataire à gérer.
- Pas d'impayés.
- Pas de travaux lourds.
- Une priorité pour se loger.
- Et un placement simple, stable, lisible.

L'investissement immobilier n'a plus pour but de gagner plus, mais de vivre mieux et sans risque.

Une alternative aux niches fiscales immobilières

Depuis plus de vingt ans, l'État a multiplié les dispositifs de défiscalisation immobilière (Scellier, Duflot, Pinel, LMNP, Robien, Malraux, Girardin, ZRR, entre autres) pour compenser la faible rentabilité du logement locatif.

Ces mécanismes ont un point commun : ils coûtent cher aux finances publiques sans résoudre durablement la crise du logement. Le parc ainsi produit finit fréquemment capté par des stratégies privées de défiscalisation, sans réponse structurelle aux besoins des territoires.

Chaque année, ces dispositifs représentent un manque à gagner fiscal considérable, pour un volume limité de logements réellement accessibles. Le système est perdant pour tous :

- L'État perd des recettes,
- Les communes financent des infrastructures à perte,
- Les investisseurs supportent des risques élevés,

- Les ménages continuent de subir des loyers excessifs.

L'Investissement Pierre repose sur un renversement de logique : remplacer des dépenses fiscales inefficaces par un financement direct, transparent et territorial du logement communal.

Transformer une dépense fiscale en capital public

L'Investissement Pierre permet à chacun de contribuer directement à la construction ou à la rénovation de logements communaux. Les sommes engagées ne prennent pas la forme d'un avantage fiscal, mais d'un droit patrimonial nominatif, attaché à un actif immobilier public non cessible.

Ce droit, matérialisé par des Bons Pierre d'une valeur unitaire accessible (100 €), peut être acquis progressivement, sans plafond de quantité.

Les loyers perçus sur les logements ainsi financés assurent l'équilibre économique du système. Ils permettent le versement d'une rétribution périodique, indexée sur l'Indice de Référence des Loyers (IRL), versée aux détenteurs de ces droits. Cette rétribution ne rémunère pas un capital au sens financier, mais la détention continue d'un droit patrimonial public adossé à l'usage collectif du logement.

Un système hors marché, hors spéculation

L'Investissement Pierre ne constitue ni un produit financier, ni un titre négociable.

Une création d'actifs publics, sans coût pour l'État

L'Investissement Pierre ne rapporte rien à l'État, mais surtout, il ne lui coûte rien.

Il remplace des dispositifs fiscaux coûteux par un mécanisme de capitalisation publique, sans subvention, sans dette des collectivités, sans captation privée de la valeur produite.

Il s'agit d'une création nette d'actifs pour les communes, d'un accès sécurisé au logement pour les habitants, et d'un cadre d'engagement lisible pour les citoyens.

- Le taux de 2 % rémunère la détention d'un droit public ;
- L'IRL protège la valeur nominale de ce droit.

Aucun des deux ne constitue un rendement financier au sens des marchés.

Fonctionnement technique

Les Bons Pierre sont des titres nominatifs adossés à des logements publics

- *La rémunération est indexée sur l'IRL*
- Le taux de rétribution est fixé par décision publique et peut évoluer*

*Les fonds sont sécurisés via la Caisse des Dépôts
Les MDL assurent la gestion administrative et la traçabilité
Les Bons sont pas cessibles entre particuliers,*

- Ne font l'objet d'aucune cotation,*
- Ne peuvent être restitués qu'à la puissance publique,*

Le capital reste ancré dans le patrimoine communal

Les Maisons Départementales du Logement (MDL)

Les Maisons Départementales du Logement (MDL) sont des structures de niveau départemental, dotées d'une autonomie opérationnelle et technique, placées sous le contrôle administratif et méthodologique de la Direction de l'Immobilier de l'État (DIE).

Elles constituent un réseau national de services publics techniques chargés d'assurer la gestion opérationnelle du parc immobilier communal financé par l'Investissement Pierre, la tenue du registre des Bons Pierre, l'administration des Droits d'Occupation Permanente (DOP) et la gestion technique associée à ces logements.

Les MDL garantissent l'homogénéité du système sur l'ensemble du territoire tout en adaptant leur action aux réalités locales. Elles assistent les communes dans la gestion de leur patrimoine immobilier.

La MDL assure, dans un cadre strictement neutre et non discrétionnaire :

- La gestion locative complète du parc concerné ;
- L'attribution et le suivi des DOP ;
- La gestion des mobilités ;
- La tenue des diagnostics, contrôles et référentiels techniques ;
- Le lien avec le registre national Pierre ;
- La gestion et la certification des flux liés aux rétributions, charges et ajustements, sans jamais détenir les fonds, lesquels transitent exclusivement par la Caisse des Dépôts et Consignations. La MDL est ainsi l'opérateur technique du système, garant de sa cohérence, de sa transparence et de sa continuité.

Charte des MDL

Neutralité – respect des occupants – médiation – transparence – sécurité – lisibilité
(et, si possible, le sourire)

Comment ça marche ?

Nature du parc immobilier : un parc communal privé

Le parc immobilier concerné relève du domaine privé des communes.

Il est :

- *Propriété des communes,*
- *Intégré à leur domanialité privée,*
- *Géré opérationnellement par les Maisons Départementales du Logement (MDL).*

Ce choix permet :

- *La location sous droit privé,*
- *La préservation et la valorisation patrimoniale à long terme, hors logique spéculative,*
- *La réalisation de travaux, rénovations ou cessions lorsque l'intérêt général le justifie*
- *Une gestion souple, sécurisée et économiquement soutenable.*

Ce parc intermédiaire, est situé entre le parc privé classique et le parc social HLM.

Il s'en distingue à la fois par :

- *L'absence de spéculation et de recherche de rendement de marché,*
- *L'absence de conditionnement à un statut social,*
- *L'inscription dans une logique de continuité résidentielle et de parcours.*

Les logements et commerces sont construits, acquis ou rénovés grâce à l'Investissement Pierre, puis intégrés durablement au patrimoine des communes.

Numérique : le registre national Pierre

Un registre national unique :

- *Gère l'ensemble des Bons Pierre et des droits qui y sont attachés,*
- *Horodate les index IRL,*
- *Garantit la mobilité interdépartementale,*
- *Assure la transparence, la sécurité et la traçabilité des droits.*

Chaque MDL départementale y est connectée.

Le registre est un outil technique de certification et de tenue des droits, et non un organe décisionnaire.

Rattachement : l'autorité technique nationale

La Direction de l'Immobilier de l'État (DIE) change de rôle : elle n'est pas supprimée.

Elle devient un centre national d'expertise immobilière et d'homologation technique, et non un opérateur.

À ce titre, elle :

- *Valide la création des MDL,*
- *Définit les procédures et référentiels,*
- *Assure l'homogénéité nationale,*
- *Veille à l'homogénéité nationale du cadre,*
- *Contrôle les registres et les outils numériques,*
- *Certifie les règles administratives et comptables applicables aux Bons Pierre.*

La DIE exerce un rôle d'agrément et de contrôle technique, sans se substituer aux décisions locales.

Gestion des risques

Sont pris en charge collectivement par le système, selon une architecture à trois niveaux :

- *La gestion opérationnelle assurée par les Maisons Départementales du Logement (MDL),*
- *Un fond départemental de mutualisation, destiné à absorber les aléas courants,*
- *Un mécanisme public de garantie de dernier ressort, placé sous le pilotage technique de la Direction de l'Immobilier de l'État (DIE).*

Cette organisation permet de neutraliser les risques individuels, sans les transférer ni aux investisseurs, ni aux occupants, et sans recourir à des dispositifs assurantiels de marché.

Implantation : les MDL comme services de bassin technique

Les MDL sont hébergées au sein dans les Hôtels du Département, en tant que services techniques territoriaux.

Cette organisation permet :

- *L'utilisation de locaux publics existants,*

- Une réduction significative des coûts de lancement,
- Une présence territoriale stable,
- Une sécurité informatique adaptée,
- Une coordination efficace avec les collectivités.

Cette solution ne remet pas en cause l'indépendance fonctionnelle des MDL, ni leur rattachement national à la DIE.

Le rôle de la commune

Les autorisations d'urbanisme demeurent délivrées par les autorités légalement compétentes : la commune, par l'intermédiaire du maire, ou l'État, par l'intermédiaire du préfet, dans les cas prévus par la loi.

La commune est maître d'ouvrage des opérations :

- Elle exprime le besoin,
- Elle est propriétaire du terrain ou du logement,
- Elle décide de la programmation et commande les projets.

La Maison Départementale du Logement (MDL) intervient comme opérateur technique public. Elle assure l'assistance à maîtrise d'ouvrage, l'ingénierie technique et le suivi opérationnel des projets, sans se substituer aux compétences décisionnelles de la commune.

La commune demeure pleinement souveraine dans ses choix, sous réserve du respect des règles nationales de sécurité, d'urbanisme et de faisabilité technique.

En cas de site non viable ou de projet techniquement inadapté, la MDL émet un avis technique motivé et propose des alternatives. Cet avis est instruit en lien avec les services techniques de l'État territorialement compétents.

En cas de divergence persistante sur l'analyse technique, la Direction de l'Immobilier de l'État (DIE) peut être saisie pour formuler une recommandation technique de cohérence nationale, sans se substituer aux autorités décisionnaires.

Les décisions administratives en matière d'urbanisme restent, en toutes hypothèses, de la compétence des autorités légalement habilitées.

Fiscalité : taxe foncière

Les logements communaux financés par l'Investissement Pierre sont exonérés de taxe foncière.

En contrepartie, les occupants acquittent une contribution locative liée à l'usage du terrain.

Cette exonération repose sur :

- L'affectation à une mission d'intérêt général,
- Le caractère non lucratif du dispositif,
- L'absence de revenus patrimoniaux spéculatifs.

Elle s'applique exclusivement au parc intermédiaire des DOP, géré par les MDL.

Elle n'appauvrit pas les communes : au contraire, celles-ci bénéficient :

- D'un patrimoine immobilier croissant,
- De revenus locatifs encadrés,
- D'un entretien lourd financé hors budget communal.

La suppression de la taxe foncière vise à stabiliser le modèle, réduire les coûts pour les habitants et renforcer l'autonomie patrimoniale des communes, sans charge budgétaire nouvelle.

- **Impact sur les finances communales**

L'exonération de taxe foncière peut sembler, à première vue, être une perte.

En réalité, c'est l'inverse.

- ✓ Les communes deviennent propriétaires d'un parc immobilier en croissance continue, dont la valeur est réévaluée chaque année.
- ✓ Elles substituent un actif durable à un rendement fiscal ponctuel.

Une organisation de proximité sans intermédiaires commerciaux

Le modèle n'a pas vocation à recréer un marché de l'intermédiation immobilière, mais à garantir une présence locale efficace pour les opérations qui ne peuvent être centralisées.

Bien que les MDL soient des structures départementales, les futurs locataires sont répartis sur l'ensemble du territoire et doivent pouvoir visiter un logement.

Pour garantir l'accessibilité et l'égalité territoriale, les MDL peuvent sous-traiter les visites, les états des lieux, l'entretien des parties communes et les contrôles de base à des agences immobilières locales ou à des prestataires indépendants.

Ces prestataires interviennent exclusivement comme opérateurs techniques et sont rémunérés par la MDL sur une base forfaitaire. Aucuns frais ne sont imputés au titulaire du DOP.

Ce système permet à la fois de réduire drastiquement les coûts pour les usagers, d'assurer la neutralité du modèle et de maintenir un maillage territorial efficace sans recréer de commissions ou pratiques commerciales.

Attribution des logements

Une question a été posée : On manque cruellement de logement à bas loyer. Au départ, vous aurez très peu de logements, mais de trop nombreuses demandes. Comment allez-vous faire pour choisir les locataires ?

- **Une phase transitoire**

Dans les premières années, le nombre de logements disponibles sera inférieur à la demande.

Durant cette phase, des priorités spécifiques peuvent être définies, notamment en faveur de publics aujourd'hui mal couverts par les dispositifs existants, comme les parents isolés non éligibles au logement social.

Ces critères ont vocation à disparaître à mesure que le parc se développe.

- **Une logique d'attribution structurée**

Dans le régime stabilisé, l'attribution repose sur des règles simples et transparentes.

- 1. Priorité territoriale

Les logements bénéficient en priorité aux habitants des territoires qui les accueillent :

les habitants de la commune où se situe le logement sont prioritaires ;

les habitants du département viennent ensuite ;

les autres candidats sont examinés en dernier ressort.

- 2. Priorité d'accès liée à l'investissement

Les personnes ayant participé au financement du parc Pierre bénéficient d'une priorité d'accès au logement. Cette priorité est proportionnelle au niveau d'investissement, dans la limite d'un logement par foyer.

Cette priorité s'exerce à l'intérieur de chaque niveau territorial.

Elle ne constitue pas un droit automatique, mais un avantage d'accès encadré, sans possibilité d'accumulation ou de spéculation.

- 3. Égalité entre candidats

En cas de demandes concurrentes au sein d'un même niveau de priorité, l'attribution est réalisée par tirage au sort certifié.

Ce mécanisme garantit :

- l'égalité de traitement ;

- la transparence ;
- l'absence de décisions discrétionnaires.

Une logique d'ensemble où le système combine trois principes :

- un ancrage territorial fort ;
- une reconnaissance de l'engagement des contributeurs ;
- une égalité réelle entre les candidats.

Vers une transformation du logement social

Les Maisons Départementales du Logement ne visent pas à reproduire le modèle du logement social existant, ni à s'y substituer directement.

Elles introduisent un dispositif de logement public fondé sur une logique différente : un accès élargi, une stabilité dans la durée et une dissociation entre l'usage du logement et les statuts administratifs.

Contrairement au logement social classique, le parc Pierre ne repose pas sur des aides individuelles ni sur une sélection permanente des bénéficiaires. Il propose un cadre dans lequel l'accès au logement n'est plus conditionné à une situation donnée, mais s'inscrit dans un parcours continu.

Cette transformation modifie progressivement l'équilibre existant.

Le logement social, tel qu'il a été conçu au XX^e siècle, répondait à une logique de rareté et de correction d'inégalités par des dispositifs ciblés. Le parc Pierre repose au contraire sur un élargissement de l'offre, une stabilisation des parcours et une organisation plus ouverte de l'accès au logement.

Il n'entre pas en concurrence directe avec le logement social : il en redéfinit progressivement la fonction.

À mesure que ce parc se développe, le logement social est appelé à se recentrer sur ses missions les plus spécifiques (situations d'urgence, grande précarité, accompagnement social) tandis que le logement de droit commun devient plus accessible et plus stable.

Les MDL ne marquent pas la fin du logement social.

Elles participent à une recomposition du système, dans laquelle le logement cesse d'être un outil de gestion de la rareté pour devenir une infrastructure de continuité.

Qui dit emploi, logement dit transports, mobilité. Le cas du rail

Une société qui cherche à assurer la continuité des parcours de vie tel qu'habiter durablement, travailler, se former, accéder aux soins, vieillir sans rupture, ne peut pas laisser la mobilité au seul registre des solutions individuelles. Cette continuité repose sur des conditions matérielles stables, parmi lesquelles la capacité à se déplacer de manière fiable,

régulière et lisible occupe une place centrale.

Les infrastructures de transport n'organisent pas le territoire de la même manière. La route repose principalement sur des usages individuels et se sature lorsque les déplacements convergent aux mêmes horaires. Les canaux sont efficaces pour certains flux, mais leur lenteur en limite les usages. Le rail, à l'inverse, structure des déplacements réguliers à grande échelle et sur le long terme. Il ne complète pas simplement les autres modes : il organise durablement l'espace entre les lieux de vie, d'activité et de services.

En structurant les bassins de vie, le rail permet à un territoire de rester habitable sans imposer des déplacements toujours plus coûteux et plus fatigants. Là où le rail fonctionne, les trajectoires peuvent s'inscrire dans la durée.

Organiser la mobilité impose une réalité simple : l'urbanisme existant ne se déplace pas. Villes, quartiers d'habitation et zones d'emploi sont le produit d'un héritage bâti sur plusieurs décennies. La mobilité n'est donc pas un luxe organisationnel, mais un outil d'adaptation à cette réalité.

Lorsque zones d'emploi et zones d'habitation sont éloignées, le problème n'est pas seulement la distance, mais l'absence de points d'organisation du temps de trajet. La gare peut jouer ici un rôle central : point fixe, partagé et stable, elle transforme des déplacements dispersés en temps coordonné à l'échelle d'un bassin d'emploi.

Le rail relève ainsi pleinement d'une logique de structure de temps long. Il ne se déploie pas par ajustements ponctuels, mais par une ossature continue, coûteuse et pérenne, qui engage le territoire pour plusieurs décennies. Rails, gares, caténaires, viaducs et tunnels constituent une infrastructure fixe, bien plus durable que le matériel roulant, les entreprises exploitantes ou les cycles politiques.

Or cette structure unique est aujourd'hui gouvernée de manière fragmentée. L'État, les Régions, les autorités organisatrices locales et plusieurs opérateurs interviennent selon des logiques distinctes, alors même que l'infrastructure est nationale, indivisible et placée sous la responsabilité de SNCF Réseau. La structure est une, mais la responsabilité de l'organisation des flux est éclatée.

Une autorité organisatrice nationale des flux ferroviaires

C'est pourquoi la création d'une autorité organisatrice nationale des flux ferroviaires devient nécessaire pour les services de voyageurs conventionnés (TER, TET (Intercités), Transilien).

Cette autorité n'exploite aucun train, ne possède aucun matériel roulant et ne se substitue ni à SNCF Réseau pour l'infrastructure ni aux opérateurs ferroviaires. Elle n'organise pas la structure : elle organise les flux de service public.

Son rôle consiste à :

- Définir l'offre globale de transport à l'échelle nationale,
- Coordonner les horaires et les correspondances,

- Harmoniser les standards quand cela est pertinent,
- Coordonner les travaux avec l'exploitation,
- Identifier les besoins nouveaux ou les déséquilibres,
- Lancer les appels d'offres nécessaires lorsqu'il manque des services, en laissant pleinement jouer la concurrence entre opérateurs.

Ce modèle ne réduit pas la concurrence : il la rend lisible et cohérente, en l'inscrivant dans une architecture pensée pour le temps long de l'infrastructure ferroviaire.

Le rail partage ici un principe fondamental avec l'électricité : la structure doit être pensée, entretenue et modernisée avant l'équipement qui circule dessus. On ne choisit pas un appareil avant de connaître la tension de la prise. De même, on ne choisit pas un type de service ferroviaire avant de connaître l'état de la ligne. On peut changer d'opérateur ; on ne remplace pas un tunnel. On peut lancer un nouvel appel d'offres ; on ne déplace pas un viaduc.

Avec une autorité organisatrice nationale des flux, cette infrastructure pourrait être gérée de manière rationnelle : renforcer là où la demande est forte, optimiser là où les flux sont modestes, moderniser les sections vieillissantes, anticiper plutôt que réparer dans l'urgence. On sortirait d'une logique d'empilement de décisions locales pour entrer dans une logique de continuité organisée.

Dans certains cas, remplacer une ligne ferroviaire très faiblement fréquentée par un service de cars modernes, accessibles et réguliers relève du bon sens. Le train n'est pas une religion : c'est un outil. Lorsqu'il n'est plus adapté, il peut être relayé sans rompre la mission de service public. La structure ferroviaire demeure, disponible pour un retour du rail si les territoires évoluent. Le car devient un complément, non une concurrence.

Clarifier la responsabilité citoyenne

Ce modèle permet enfin une distinction claire entre gouvernance politique et gestion technique.

Les décisions qui engagent l'infrastructure pour plusieurs décennies, comme l'ouverture d'une nouvelle ligne ferroviaire relèvent d'un choix politique structurant et doivent être soumises à un contrôle parlementaire, par exemple via la Commission de l'aménagement du territoire de l'Assemblée nationale.

À l'inverse, les ajustements de l'offre existante (adaptation des services, remplacement d'un mode par un autre lorsque le service public est maintenu) relèvent de la gestion du système par l'autorité organisatrice nationale des flux ferroviaires. Il ne s'agit pas d'un arbitrage idéologique, mais d'une adaptation technique à la réalité des usages.

La règle devient alors lisible : ce qui engage l'avenir relève de la représentation nationale ; ce qui adapte l'outil relève de l'organisation.

Organiser le rail consiste ainsi à aligner une infrastructure de temps long avec une architecture décisionnelle cohérente. Il ne s'agit pas de produire toujours plus de

déplacements, mais de rendre les parcours lisibles, continus et soutenables, sans immobiliser inutilement des ressources. C'est sur cette base, et sur cette base seulement, que la question de la réalisation technique peut ensuite être posée.

La réalisation appliquée au fret ferroviaire

Organiser une politique de fret, c'est se confronter à un domaine qui concentre l'essentiel des contraintes : lourdeur technique, dépendance totale à la structure, concurrence internationale, et exigences de performance économique. Le fret ferroviaire est un secteur où les choix de réalisation révèlent immédiatement la qualité de l'organisation amont : si l'organisation est faible, le fret s'effondre ; si l'organisation est claire et stable, il devient un outil puissant au service de l'économie et de l'environnement.

Depuis le début des années 2000, sous l'impulsion de l'Union européenne, le fret ferroviaire français a été le premier secteur du rail à s'ouvrir à la concurrence. Le premier paquet ferroviaire a permis l'ouverture du fret international, puis les paquets suivants ont étendu cette ouverture au fret domestique. Cette évolution progressive a mis fin au monopole de la SNCF et permis à plusieurs entreprises ferroviaires — françaises.

Mais l'ouverture à la concurrence ne suffit pas à elle seule à faire fonctionner le fret. Elle peut créer des effets positifs, comme l'a confirmé une étude récente de la Commission européenne. Celle-ci montre que la concurrence, lorsqu'elle est correctement organisée, peut réduire les coûts du transport, améliorer la qualité du service et renforcer l'attractivité du rail pour les entreprises. Dans certains pays européens, notamment l'Italie et l'Autriche, cette ouverture a fait baisser les prix et augmenter la fréquence des services, y compris sur le fret intermodal. Mais ces bénéfices n'apparaissent que si l'infrastructure suit, si l'organisation est claire et si l'accès aux sillons est fluide.

En France, la réalité du fret se heurte à un défi central : SNCF Réseau, propriétaire et gestionnaire de l'infrastructure, porte une charge financière très lourde. Sa dette historique a nécessité une reprise par l'État à hauteur de 35 milliards d'euros, et même si l'équilibre financier a été visé et partiellement atteint en 2024, la pression reste forte. L'entretien du réseau, indispensable pour garantir la sécurité, absorbe une part considérable des moyens et réduit la capacité du système à s'adapter rapidement. La structure ferroviaire, publique et durable, pèse mécaniquement sur les marges du fret : là où la route adapte son infrastructure au fil des besoins, le rail nécessite une maintenance continue, même pour des lignes où le trafic est faible. ⁶

C'est dans ce contexte qu'un organisateur unique du fret, comme proposé, prend tout son

⁶ La dette historique de SNCF Réseau (environ 35 milliards d'euros) a fait l'objet d'une reprise partielle par l'État à partir de 2020. Malgré un retour à un équilibre financier partiel en 2024, les coûts d'entretien du réseau continuent de peser structurellement sur la compétitivité du fret ferroviaire.

Voir notamment :

- Cour des comptes, Le réseau ferroviaire : quelle soutenabilité financière ?, rapport public.
- Observatoire Politique, analyse de contexte sur le fret ferroviaire, <https://www.obspolitique.fr/sous-rubrique/27>

sens. Car le fret ne souffre pas d'un manque d'opérateurs — il souffre d'un manque de cohérence. Aujourd'hui, chaque entreprise ferroviaire doit négocier des sillons, composer avec des contraintes techniques complexes, anticiper des travaux parfois imprévisibles et gérer un réseau où les décisions sont dispersées. Le fret ferroviaire n'a pas besoin de multiplication de décideurs : il a besoin d'un chef d'orchestre.

Un organisateur unique du fret permettrait de simplifier le système en profondeur. Il définirait les priorités logistiques à l'échelle nationale : flux industriels, axes portuaires, corridors européens, dessertes régionales stratégiques. Il pourrait attribuer les sillons de manière plus efficace, harmoniser les calendriers de travaux avec les besoins industriels, éviter les trous dans la chaîne logistique et faire travailler ensemble les opérateurs privés et publics. L'ouverture à la concurrence deviendrait alors un levier, non un chaos.

Ce modèle crée aussi une vision plus claire : qui décide ? Comment ? Avec quels objectifs ?

Aujourd'hui, même les acteurs du secteur ont parfois du mal à répondre. Avec un organisateur unique, l'économie du fret devient immédiatement plus lisible. Les entreprises savent à qui s'adresser pour planifier leurs flux. Les ports peuvent coordonner leurs corridors. Les régions industrielles disposent d'un interlocuteur capable de gérer les priorités. Et SNCF Réseau, soulagé d'une partie de la complexité, peut se concentrer sur sa mission essentielle : entretenir et moderniser la structure.

Le fret est un domaine où la réalisation doit être directe, précise, rigoureuse. C'est un secteur exigeant, où chaque retard, chaque indisponibilité d'infrastructure, chaque incohérence dans l'attribution des sillons se traduit immédiatement par un camion de plus sur la route. Réaliser le fret, c'est rendre possible une logistique cohérente, efficace et durable. C'est mettre de l'ordre dans un système qui en manque. C'est donner à un mode de transport vertueux les moyens de fonctionner réellement, et pas seulement sur le papier.

Avec un organisateur unique, la France pourrait enfin traiter le fret comme une véritable infrastructure stratégique : un outil national au service de l'économie, de la transition écologique et de la cohérence territoriale. Un système où chaque décision est lisible, où l'ouverture est maîtrisée, où la structure est solide, et où la réalisation est enfin à la hauteur des ambitions.

L'accompagnement de l'enfance, de la jeunesse

Le dernier pilier de l'organisation contributive s'inscrit dans la continuité des parcours dès l'enfance.

Cette continuité suppose un cadre qui permette à chacun de se construire, d'apprendre et d'évoluer sans rupture, sans dépendre exclusivement de son milieu d'origine ou de circonstances ponctuelles.

Nous nous formons à être ingénieur, médecin, conducteur... mais pas à être parent, alors même que c'est l'une des responsabilités les plus structurantes pour la société.

La bonne volonté des parents ne suffit pas lorsqu'elle n'est pas accompagnée. On ne naît pas capable de poser un cadre. On l'apprend. Encore faut-il que quelqu'un le transmette.

Autrefois, ce lien existait, souvent sans qu'on ait besoin de le nommer. Il passait par la famille élargie, par la proximité, par les regards partagés sur ce qui se faisait ou non. Un parent doutait, et quelqu'un était là. Une règle était posée, et elle trouvait un écho ailleurs. Le cadre n'était pas parfait. Mais il était soutenu.

Aujourd'hui, beaucoup de parents se retrouvent seuls. Seuls face aux décisions à prendre. Seuls face aux contradictions. Seuls face à l'épuisement.

Ils doivent décider de tout, sans validation, sans transmission stable. Et dans cette solitude, le cadre devient fragile. Non pas parce qu'il est mal pensé, mais parce qu'il n'est pas porté.

Nous avons individualisé ce qui était autrefois collectif. Élever un enfant est devenu une affaire privée. Presque intime. Alors qu'elle touche au cœur même de la société.

Lorsque cette responsabilité devient trop lourde pour un individu seul, elle ne disparaît pas : elle se fragilise.

Ce que l'on appelle parfois "manque d'éducation" est souvent un manque de soutien dans l'acte d'éduquer.

Quand les repères disparaissent, l'individu cherche des certitudes. Quand la transmission devient floue, il cherche des modèles simples. Et lorsque la société ne propose pas de cadre lisible, certains se tournent vers des réponses plus radicales, non par conviction initiale, mais par besoin de clarté.

L'enfant et l'adolescent ont besoin de limites, de défis et de cadres structurants pour se construire.

La société a affaibli ces cadres sans toujours proposer d'alternatives solides.

La question n'est pas de revenir en arrière, mais de recréer des formes modernes d'engagement, d'effort et de responsabilité.

Recréer du cadre, c'est recréer un réseau.

Recréer du cadre, ce n'est pas ajouter des règles. C'est reconstruire le réseau qui permet à ces règles d'exister.

Un cadre ne tient jamais seul. Il se transmet, se renforce... ou s'effondre. Et ce qui le fait tenir, ce n'est pas la règle en elle-même, c'est le réseau qui le porte.

Recréer du cadre, c'est donc recréer les conditions pour qu'il soit tenu. Et ces conditions

passent par quelque chose de simple, mais devenu rare : le lien.

Le lien entre parents, d'abord. Des espaces où l'on peut dire "je ne sais pas comment faire" sans être jugé. Des lieux où l'on peut observer, partager, ajuster. Des groupes modestes, locaux, concrets, où l'on n'apprend pas à être un parent parfait, mais à être un parent soutenu.

Le lien avec l'école, ensuite. Un enseignant ne peut pas tenir seul un cadre contesté. Un parent ne peut pas soutenir un système auquel il ne croit plus.

Entre les deux, il ne doit pas y avoir une ligne de fracture, mais une continuité minimale. Pas une fusion. Pas un accord parfait. Mais une base commune, visible pour l'enfant.

Le lien avec le réel, enfin. Un cadre ne s'enseigne pas seulement par des discours. Il s'expérimente : dans l'effort, dans la coopération, dans la frustration partagée, dans des situations où l'on dépend des autres. C'est là que les règles prennent sens.

Recréer du cadre, c'est accepter de sortir d'une illusion : celle d'un individu capable de tout gérer seul.

Aucun parent, aussi engagé soit-il, ne peut porter seul l'ensemble de la construction d'un enfant. Ce n'est pas une faiblesse. C'est une réalité humaine.

Nous avons voulu des individus autonomes. Mais l'autonomie ne signifie pas l'isolement. Un enfant se construit avec des liens. Un parent tient dans son rôle grâce à d'autres liens. Et une société se stabilise lorsque ces liens se croisent et se renforcent.

Le cadre ne disparaît pas par manque de règles. Il disparaît quand plus personne ne peut le porter durablement. Le reconstruire ne passe pas uniquement par plus d'autorité, mais par plus de cohérence, de présence et de collectif.

Recréer du cadre, c'est recréer du lien. Et sans ce réseau, les règles resteront des mots.

La sécurité sanitaire

One Health, ou "Une seule santé", est une approche née dans les années 2000 qui reconnaît l'interdépendance entre la santé humaine, la santé animale et l'état des écosystèmes. Elle vise à prévenir les risques sanitaires en intégrant plusieurs disciplines et secteurs, plutôt que de traiter séparément les maladies humaines, animales ou environnementales.

L'Anses joue un rôle central dans cette démarche en coordonnant des projets qui couvrent l'alimentation, l'environnement, la santé animale, la résistance aux antimicrobiens et les polluants. Elle co-pilote également un référentiel AFNOR permettant d'appliquer concrètement ce modèle dans les organisations.

Face à l'augmentation des zoonoses et aux changements écologiques rapides, One Health constitue aujourd'hui un pilier technique de la sécurité sanitaire.

Le cœur du problème sanitaire contemporain

Notre système de soins de proximité s'est progressivement déformé.

Il ne repose plus sur une relation suivie, mais sur une succession d'actes morcelés, où le médecin devient un point de passage obligé plutôt qu'une figure de confiance.

Et l'on retrouve ici un point commun entre l'éducation et le système de santé hors de l'hôpital : la solitude de l'individu dans un système.

Le médecin généraliste n'est plus celui que l'on connaît, mais celui que l'on consulte rapidement. Dix minutes, parfois moins, pour renouveler une ordonnance, signer un arrêt, remplir un formulaire. Il connaît un dossier avant de connaître une personne. Ce n'est pas un défaut individuel ; c'est le résultat d'un modèle qui empêche la relation.

Pendant ce temps, ceux qui entrent réellement dans la vie des gens restent invisibles. Les infirmiers à domicile voient les logements, les corps fatigués, les habitudes, les silences. Ils observent ce qui ne se dit pas dans un cabinet. Pourtant, leur rôle reste cantonné à l'exécution, sans reconnaissance à la hauteur de ce qu'ils perçoivent et comprennent.

Le problème n'est pas l'absence de compétences, mais l'absence de reconnaissance et d'organisation. Le médecin généraliste n'a pas perdu son rôle par désintérêt ; il l'a perdu parce que le système l'a réduit à une fonction. Il n'est plus le repère, le confident, le guide. Il est devenu, malgré lui, celui à qui l'on demande une ordonnance.

Ce rôle n'est pourtant pas perdu. Il est simplement empêché.

Pour le retrouver, le médecin ne peut plus être seul face à tout. Il doit redevenir le pilote du suivi, celui qui donne le cap, qui décide, qui articule. Autour de lui, les infirmiers constituent la base du lien : ils observent, écoutent, accompagnent, et transmettent une information structurée, enracinée dans le réel.

Ce tandem redonne du sens à chacun. L'infirmier n'est plus un exécutant discret. Le médecin n'est plus un technicien pressé. Le patient n'est plus un dossier mouvant. Chacun retrouve une place lisible, et la confiance peut se reconstruire.

C'est là que se joue l'essentiel. Pas dans une réforme complexe, ni dans une multiplication d'actes, mais dans la reconnaissance d'un fait simple : la médecine de proximité ne fonctionne que lorsqu'elle s'appuie sur ceux qui sont présents, et qu'elle redonne au médecin le rôle de coordonnateur plutôt que de prestataire.

Rééquilibrer cette relation, reconnaître le rôle central des infirmiers dans la prévention et intégrer des repères simples dans leur formation, ce n'est pas alourdir le système. C'est au contraire la manière la plus rapide, la plus efficace et la moins coûteuse de reconstruire un véritable réseau sanitaire territorial.

Comment ça marche ?

Le premier maillage sanitaire d'un territoire, ce ne sont pas les hôpitaux ni les cabinets

médicaux. Ce sont les infirmiers, car eux seuls entrent dans les foyers.

Les infirmiers sont les mieux placés pour la prévention. Ce sont eux qui voient la réalité sanitaire au quotidien, pas dans un cabinet mais dans les foyers, là où se jouent 80 % des risques.

Ils voient :

- Les chutes répétées,
- Les cuisines vides → dénutrition,
- Les personnes qui ne se lavent plus,
- L'humidité, les moisissures,
- La solitude extrême,
- Les médicaments non pris ou pris au mauvais moment,
- Les débuts d'infections,
- Les tensions familiales,
- Les animaux malades ou négligés (dimension One Health).

Un médecin en cabinet ne voit rien de tout ça. Un infirmier, oui et tous les jours.

Donc former les infirmiers à repérer, évaluer et signaler ces risques, c'est créer le système de prévention le plus puissant possible, déjà existant, mais non structuré. Il ne s'agit pas d'ajouter du travail, mais de structurer ce qui existe déjà, en donnant une méthode simple et reproductible.

Cette mesure, peu coûteuse et immédiatement applicable, renforcerait puissamment la prévention dans les territoires sans nécessiter l'ouverture de nouvelles structures."

Et contrairement aux médecins en cabinet, ils ne sont pas limités par la file d'attente ni par des consultations chronométrées de 10 minutes.

Leur environnement naturel qui est le domicile du patient, est propice à la discussion, à la pédagogie, à l'écoute.

La prévention ne peut être réalisée que par une médecine territoriale active, mobile et coordonnée.

La solution technique n'est pas de rouvrir les structures du passé, mais de reconstruire une architecture sanitaire basée sur :

- Des équipes mobiles,
- Un médecin pivot, (le médecin référent)
- Des centres d'imagerie ouverts 24/7,
- Une continuité de soin réelle le soir et les week-ends.

C'est cette organisation, et elle seule, qui peut recréer un véritable maillage sanitaire.

Sécuriser les trajectoires

On parle souvent de Sécurité sociale comme d'un ensemble de prestations, de montants ou de dispositifs administratifs. Mais sa fonction réelle est plus simple et plus profonde : empêcher qu'un choc de vie ne détruise une trajectoire humainement viable.

Maladie, accident, perte d'emploi, vieillissement, handicap, rupture familiale, chute de revenus, ces événements sont inévitables. Ce qui ne l'est pas, ce sont leurs conséquences en chaîne : pauvreté durable, rupture d'accès aux soins, perte de logement, exclusion du travail, perte de dignité.

Ce que cet essai j'ai appelé sécurité sociétale est la capacité collective à amortir ces chocs avant qu'ils ne cassent les parcours. Une sécurité humaine, matérielle et psychologique. Silencieuse, mais décisive.

Les MDL, les CGA et le Revenu Contributif d'Activité ne sont pas des réponses sectorielles. Ce sont des réseaux. Ils forment un même système préventif. Leur point commun n'est pas la prestation, mais la continuité : maintenir un cadre de vie, d'activité, de logement et de reconnaissance, même lorsque la situation se dégrade temporairement.

Aujourd'hui, une grande partie des dépenses sociales ne provient pas du choc lui-même, mais de ses conséquences non prises en charge à temps : une rupture d'emploi prolongée, une compétence perdue, un arrêt temporaire devenu exclusion durable. La prévention coûte peu. La réparation coûte beaucoup. L'absence de structure coûte une fortune.

Une trajectoire stabilisée coûte toujours moins qu'une trajectoire brisée.

Une compétence maintenue coûte toujours moins qu'une compétence perdue.

C'est sur cette logique, simple et humaine, que repose l'organisation présentée ici.

Le budget : équilibrer pour rendre l'organisation possible

Tout ce qui précède décrit une manière différente d'organiser les trajectoires : logement, activité, santé, mobilité, continuité. Une fois cette organisation posée, la question du budget ne se pose plus dans les termes habituels. Il ne s'agit pas de savoir combien cela coûterait en plus, mais de comprendre comment les ressources déjà mobilisées peuvent être rendues cohérentes.

Le revenu contributif ne vise pas à créer une nouvelle catégorie de dépenses. Il propose au contraire de rassembler, simplifier et stabiliser des financements aujourd'hui dispersés entre de multiples dispositifs fragmentés, souvent redondants et coûteux à gérer. La question budgétaire cesse alors d'être une question d'augmentation des moyens, pour devenir une question d'organisation des flux existants.

Autrement dit, ce qui coûte n'est pas la continuité, mais la rupture. Ce qui pèse sur les finances publiques, ce ne sont pas les dispositifs préventifs, mais les conséquences tardives d'axes mal coordonnés : interruptions longues, pertes de compétences, basculements sociaux durables. Une organisation qui réduit ces ruptures modifie mécaniquement la

structure des dépenses.

Le budget n'est donc pas un chapitre à part, ni un correctif venu après coup. Il est la traduction comptable d'une organisation plus rationnelle. Organiser, ici, ne signifie pas restreindre, mais aligner les moyens sur des parcours stabilisés, afin de financer durablement ce qui évite les coûts futurs.

Pourquoi la question du financement est mal posée

Pendant longtemps, j'ai cherché à comprendre pourquoi les débats sur le financement de la protection sociale semblaient sans fin, avec toujours les mêmes oppositions, chiffres et blocages. Puis une évidence m'est apparue : on tente d'organiser le financement du XXI^e siècle avec des outils du XX^e.

Notre protection sociale repose encore largement sur le travail salarié classique, alors que ce dernier devient moins central dans la production de richesse. Ce n'est pas parce qu'on travaille moins, mais parce que l'automatisation, la robotisation, les plateformes et l'IA produisent davantage avec moins de salaires.

Tant que le financement repose principalement sur les salaires, le système reste instable : moins de salaires entraîne mécaniquement moins de recettes, alors que les besoins ne diminuent pas. En revanche, la consommation, elle, persiste même dans une économie très automatisée, c'est là que la richesse se réalise. Un exemple souvent cité permet de comprendre ce basculement. La Chine est confrontée depuis plusieurs années à un vieillissement rapide de sa population et à une diminution de sa main-d'œuvre disponible. Pour y faire face, elle a massivement investi dans l'automatisation et la robotisation de ses capacités productives. L'objectif n'a pas été de faire travailler davantage, mais de produire autrement.

Malgré cette contrainte démographique, la production industrielle chinoise continue de croître, et ses exportations restent élevées. La richesse est bien créée, mais de plus en plus indépendamment du volume de salaires versés. Ce constat n'a rien de spécifique à la Chine : il illustre une tendance globale des économies avancées, où l'efficacité technologique compense et parfois dépasse la contribution du travail humain.

Face à cette réalité, le débat français reste souvent enfermé dans un registre moral : il faudrait « remettre les Français au travail ». Or le problème n'est pas que les individus travaillent insuffisamment, mais que le financement collectif demeure adossé à une base, le salaire, qui se fragilise structurellement. Tant que l'on persiste à financer la protection sociale principalement par le travail humain, toute amélioration de la productivité devient paradoxalement une menace pour l'équilibre du système.

Ce décalage explique l'impasse actuelle : on exige davantage de travail pour compenser un mode de financement devenu obsolète, au lieu d'adapter l'assiette du financement à la manière dont la richesse est désormais produite et réalisée.

Ce que j'ai compris, c'est que la question n'est pas tant « combien ça coûte » que « comment c'est organisé ». Les dépenses sociales existent déjà, mais elles sont dispersées,

fragmentées, mal coordonnées et coûteuses à gérer.

Le revenu contributif ne crée pas de nouvelles dépenses, il propose de rassembler, simplifier et stabiliser ce qui est aujourd'hui financé par de multiples circuits parallèles. Ainsi, la question du financement change : il s'agit de réallocation, non d'ajout.

Ce que l'organisation change réellement dans les dépenses

Ce qui pèse aujourd'hui sur les finances publiques n'est pas tant l'existence des dépenses sociales que leur désorganisation. Les coûts ne viennent pas majoritairement des besoins eux-mêmes, mais de la manière dont ils sont pris en charge : tardivement, séparément, et souvent après qu'une situation se soit déjà dégradée.

Lorsqu'un logement devient instable, lorsqu'une activité s'interrompt sans cadre, lorsqu'un problème de santé dégénère faute de suivi, la dépense publique ne disparaît pas ; elle se déplace. Elle devient plus lourde, plus longue, plus complexe. Ce sont les ruptures qui coûtent cher : non le choc initial, mais tout ce qui s'ensuit quand aucune structure ne permet d'amortir la transition. Quand aucune structure ne permet d'anticiper et de prévenir.

L'organisation présentée dans cet essai, qu'il s'agisse du Revenu Contributif d'Activité, des Maisons Départementales du Logement, des Centres de Gestion des Activités, de la mobilité ou de la santé de proximité, ne crée pas des besoins nouveaux. Elle intervient plus tôt, plus transversalement, et surtout de manière coordonnée. Elle transforme des dépenses de réparation en dépenses de stabilisation.

Aujourd'hui, une même personne peut successivement relever de dispositifs distincts, gérés par des administrations différentes, sans continuité ni visibilité. Chaque rupture génère des coûts supplémentaires : redondance administrative, perte de temps, perte de compétences, aggravation des situations. L'organisation proposée réduit ces effets cumulés en maintenant les trajectoires dans un cadre lisible, même lorsque la situation se fragilise.

Ce que change réellement l'organisation, ce n'est pas le niveau global des dépenses à court terme, mais leur structure dans le temps. Une trajectoire stabilisée coûte toujours moins qu'une trajectoire brisée. Une compétence maintenue coûte moins qu'une compétence perdue puis reconstituée. Une continuité organisée coûte moins qu'une succession de dispositifs déclenchés dans l'urgence.

Le budget ne vient donc pas financer une ambition abstraite. Il vient accompagner un déplacement de la dépense, de la réparation vers la prévention, du morcellement vers la continuité, de la gestion tardive vers l'organisation amont. C'est cette transformation silencieuse, mais profonde, qui rend possible l'équilibre financier sans augmentation générale des dépenses.

Architecture et principes du financement du Revenu Contributif d'Activité (RCA)

Le financement du Revenu Contributif d'Activité s'inscrit dans une logique d'unification des mécanismes de protection sociale. Il vise à regrouper, dans un cadre unique, les

principaux besoins aujourd'hui couverts par des dispositifs distincts, tels que les retraites de base, l'assurance maladie, les minima sociaux, ainsi que la continuité des revenus lors des transitions de vie.

L'objectif n'est pas de créer une dépense supplémentaire, mais de réorganiser les flux financiers existants pour en améliorer la cohérence et la stabilité.

Une assiette élargie et stable

Dans un contexte économique où la part du travail salarié dans la création de richesse tend à diminuer, il devient moins soutenable de fonder l'essentiel du financement social uniquement sur les salaires. Le modèle contributif proposé repose donc sur une assiette plus large, fondée sur la valeur finale produite sur le territoire.

Cette assiette intègre l'ensemble des biens et services consommés définitivement, qu'il s'agisse de la consommation des ménages, des dépenses publiques finales, du tourisme ou des investissements finaux. Elle dépasse ainsi la seule consommation domestique des particuliers.

Cette approche permet de répartir l'effort de financement sur une base plus large et plus stable, moins sensible aux évolutions de l'emploi.

Un transfert de charges, non une augmentation générale

Le financement repose sur un transfert de charges : une partie des cotisations sociales assises sur le travail est remplacée par une contribution basée sur la valeur finale produite localement.

Ce déplacement présente plusieurs avantages :

- Il réduit le coût du travail,
- Il dissocie le financement social du volume d'emplois,
- Il renforce la robustesse du système face à l'automatisation,
- Il améliore la lisibilité globale du financement à propos du taux estimé

À ce stade, les ordres de grandeur situent le taux de contribution dans une fourchette indicative comprise entre 10 % et 20 % de la consommation.

Cette estimation repose sur les niveaux actuels de financement des retraites de base et des aides sociales, ainsi que sur l'élargissement de l'assiette à l'ensemble de la consommation.

Un point d'équilibre autour de 15 % apparaît comme une hypothèse cohérente, sous réserve des effets dynamiques du modèle (emploi, simplification des dispositifs, évolution des comportements).

Il ne s'agit toutefois pas d'un taux figé, mais d'un repère destiné à éclairer la réflexion. Sa détermination précise relève de l'ingénierie publique et devra s'ajuster dans le temps.

L'essentiel réside dans la cohérence globale du modèle. Tant que le financement repose principalement sur le travail, le système reste soumis à des tensions structurelles. En élargissant l'assiette, en simplifiant les circuits et en assurant la continuité des droits, le Revenu Contributif rend la protection sociale compatible avec l'économie réelle. Les détails techniques relèvent de l'ingénierie publique, tandis que le modèle vise une stabilité durable.

Impacts pour les entreprises

Le financement devient indépendant de la structure interne des entreprises.

Aujourd'hui, le niveau de contribution dépend fortement du nombre de salariés, ce qui pénalise les modèles intensifs en main-d'œuvre et favorise les organisations plus automatisées ou capitalistiques.

En basculant vers une assiette liée à la consommation, cette dépendance disparaît. Les entreprises contribuent de manière plus uniforme, quel que soit leur mode d'organisation.

Cette neutralité réduit les distorsions de concurrence et permet de recentrer les choix économiques sur la production elle-même, plutôt que sur l'optimisation du système de financement.

Il ne s'agit donc pas d'ajouter un prélèvement supplémentaire, mais de modifier la base sur laquelle il est calculé.

Une intégration dans le système existant

Le Revenu Contributif d'Activité regroupe ou remplace plusieurs dispositifs actuellement dispersés, tels que les arrêts maladie longs, les compléments de revenus, les minima sociaux, le minimum vieillesse, la retraite de base, ainsi que certaines allocations de soutien et mécanismes de compensation.

Ce regroupement génère des économies structurelles significatives, notamment par la simplification administrative, la réduction des contrôles et la disparition de nombreuses situations hybrides coûteuses à gérer. Ces économies sont systémiques et leur évaluation précise nécessite une analyse à l'échelle nationale sur plusieurs années.

Cadre fiscal et budgétaire

Le présent modèle ne traite pas des mécanismes d'imposition et de taxation, qui ne peuvent être abordés qu'après l'établissement d'une architecture budgétaire et sociale cohérente. Sans ce cadre, la fiscalité reste un débat idéologique ; avec lui, elle devient un réglage technique.

Analyse de faisabilité au regard des réglementations françaises et européennes

1. **Conformité avec le droit français**

Le modèle proposé s'inscrit dans une logique de simplification et d'unification des dispositifs sociaux, ce qui est conforme aux objectifs actuels de réforme du système social français. La fusion de plusieurs prestations et la réorganisation des bases de financement sont possibles dans le cadre législatif français, sous réserve d'adaptations réglementaires précises et d'une concertation avec les partenaires sociaux.

2. **Compatibilité avec le droit européen**

Au niveau européen, plusieurs règles doivent être prises en compte :

- **Liberté de circulation et non-discrimination** : *Le système doit garantir un traitement égal pour tous les travailleurs et entreprises, sans discrimination fondée sur la nationalité ou la localisation.*
- **Règles sur les aides d'État** : *Le financement ne doit pas constituer une aide d'État illégale, ce qui implique une neutralité économique et une transparence dans les mécanismes de contribution.*
- **Coordination des systèmes sociaux** : *Le modèle doit respecter les règlements européens de coordination des systèmes de Sécurité sociale, notamment pour les travailleurs mobiles.*

3. **Défis et adaptations nécessaires**

- *La transition vers une assiette élargie basée sur la valeur finale nécessite une adaptation des mécanismes de collecte et de contrôle, compatibles avec les normes européennes de transparence et de concurrence.*
- *La dissociation du financement social du volume d'emplois doit être soigneusement calibrée pour ne pas créer de distorsions dans le marché du travail européen.*
- *La simplification administrative est un objectif partagé, mais sa mise en œuvre doit respecter les cadres nationaux et européens existants.*

En résumé, le modèle du Revenu Contributif d'Activité, tel que présenté, est conceptuellement compatible avec les cadres réglementaires français et européens, sous réserve d'une mise en œuvre progressive, d'une adaptation réglementaire et d'une coordination étroite avec les instances européennes et les partenaires sociaux.

La sécurité numérique

L'organisation décrite dans ce livre n'aurait tout simplement pas été possible au XX^e siècle.

Non par manque de volonté politique, mais par manque d'outils.

Gérer des trajectoires de vie continues, articuler logement, activité, santé, mobilité et droits

sociaux, suppose de traiter des volumes massifs d'informations, de les relier, de les actualiser en permanence et de le faire dans des délais compatibles avec la vie réelle. Aucun système administratif fondé sur le papier, les silos ou les délais longs n'aurait pu soutenir une telle architecture sans se désagréger.

La révolution numérique a changé cet ordre de grandeur. Elle permet aujourd'hui de gérer des millions de données, de les croiser, de les hiérarchiser et de les analyser en temps quasi réel. Elle rend possible ce qui relevait autrefois de la promesse abstraite : une organisation cohérente, continue et lisible des parcours humains, à grande échelle.

C'est le numérique qui permet de tenir ensemble ce qui, sans lui, resterait morcelé : les droits et les obligations, les situations individuelles et les cadres collectifs, les décisions locales et la vision nationale. Il n'est pas un supplément de confort, mais l'infrastructure invisible qui rend l'organisation praticable.

Mais cette dépendance crée une exigence nouvelle. Lorsqu'un système repose sur le numérique, sa sécurité devient une condition de sa légitimité même. Protéger les données, garantir leur intégrité, assurer leur disponibilité et préserver la confidentialité n'est plus un sujet technique parmi d'autres : c'est une condition de la confiance collective.

La sécurité numérique n'est donc pas un chapitre annexe. Elle est le prolongement direct de l'organisation décrite jusqu'ici. Sans elle, la continuité devient vulnérable, la lisibilité fragile et la protection des trajectoires illusoire. Organiser, aujourd'hui, impose aussi de sécuriser ce qui rend l'organisation possible.

- L'intégrité : ce qui est stocké ou transmis ne doit pas être modifié ;
- La confidentialité : ce qui doit rester privé doit le rester ;
- La disponibilité : les outils doivent fonctionner quand on en a besoin.

Les usages numériques ont tellement augmenté que les risques ont augmenté avec eux : vols d'informations, blocages de systèmes, escroqueries, pertes de données, manipulation de comptes, pannes causées par des logiciels malveillants.

La sécurité numérique repose avant tout sur la maîtrise du matériel.

Tant que les processeurs, cartes mères, firmwares et composants essentiels seront importés, la France demeurera dépendante et vulnérable à des failles invisibles.

La cybersécurité ne peut être pleinement assurée si le matériel qui fait fonctionner l'État, les entreprises et les citoyens n'est pas souverain.

C'est pourquoi la sécurité numérique est avant tout une question de souveraineté industrielle."

Avoir nos propres processeurs, notre propre architecture, nos clouds souverains, c'est indispensable pour la sécurité.

Encore faut-il que les internautes s'en servent.

On peut construire les meilleures infrastructures du monde : si les usagés se tournent vers les plateformes étrangères parce qu'elles sont plus simples, plus rapides ou plus connues,

alors toute la souveraineté disparaît dans la pratique.

La souveraineté numérique n'est pas un décret : c'est un usage réel, quotidien, massif.

Une architecture française ne sert à rien si les données françaises continuent d'être hébergées ailleurs. Un cloud souverain ne sert à rien si personne ne l'utilise. La sécurité numérique, ce n'est pas seulement la technologie. C'est l'adhésion.

Pour des raisons de sécurité, nous ne pouvons pas dépendre entièrement de technologies que nous ne contrôlons pas.

Aussi performants soient-ils, les processeurs étrangers restent des boîtes noires : soumis à des chaînes d'approvisionnement extérieures, à des standards que nous ne fixons pas, à des contraintes géopolitiques qui ne sont pas les nôtres.

La vraie sécurité numérique commence dans le matériel.

Pas seulement dans les logiciels, pas seulement dans les datacenters : mais dans les processeurs, dans l'architecture, dans la maîtrise de la chaîne de conception.

Avoir une architecture française ou a minima pleinement européens, ce n'est pas du fétichisme industriel.

C'est ce qui garantit :

- L'indépendance face aux ruptures d'approvisionnement,
- La protection des données sensibles,
- La fiabilité des infrastructures critiques,
- La résilience face aux tensions internationales.

Un pays qui ne maîtrise pas son matériel dépend des autres pour tout ce qui est vital. Le numérique n'équilibre un territoire que s'il est robuste, maîtrisé et sécurisé — pas s'il repose sur des composants impossibles à auditer.

La vie moderne dépend du numérique :

- Vos photos, vos documents et vos comptes ;
- Les opérations bancaires ;
- Les données de santé ;
- Les outils de travail ;
- Les démarches administratives ;
- Les objets connectés ;
- Les systèmes utilisés par les entreprises et les collectivités.

Une simple attaque peut bloquer un service, perturber une activité ou empêcher un accès essentiel. C'est pour cela que la sécurité numérique est devenue une sécurité du quotidien.

1. Les principales menaces

Les risques touchent tout le monde : particuliers, entreprises, services publics.

Les plus courants sont :

- Les rançongiciels, qui bloquent les données et demandent une rançon ;
- Le phishing, qui récupère des identifiants via de faux messages ;
- Les attaques qui saturent un site pour empêcher l'accès au service ;
- Les virus et logiciels malveillants ;
- Les fuites de données, souvent dues à une erreur de configuration ;
- Les manipulations humaines, car la majorité des failles viennent d'un clic imprudent ou d'une information donnée trop vite.

Ces attaques ne visent pas que la technique : elles visent aussi la confiance, le fonctionnement quotidien et l'accès aux services.

Les trois piliers techniques

La sécurité numérique repose sur trois couches indissociables :

- a) La technologie : Les protections logicielles et matérielles : pare-feux, mises à jour, antivirus, sauvegardes, systèmes de détection d'intrusion.
- b) Les processus : Les règles internes qui rendent un système fiable : contrôle des accès, vérification régulière, sauvegardes organisées, procédures en cas d'incident.
- c) Les personnes : La dimension la plus fragile. Sans formation et sans réflexes, même la meilleure technologie ne suffit pas.

La sécurité du matériel : la couche cachée qui conditionne tout le reste

Quand on parle de sécurité numérique, on pense spontanément aux logiciels : antivirus, mots de passe, mises à jour...

Mais tout commence plus bas, dans la partie la plus discrète des appareils : le matériel. C'est pourtant la couche la plus difficile à sécuriser, et la plus importante.

1 Pourquoi le matériel est une sécurité à part entière ?

Un peu de technique pour comprendre que la souveraineté des logiciels ne sert à rien si on n'a pas la souveraineté du matériel connecté. Or, nos engins militaires, nos industries tout est maintenant « pucé » et connecté. Un smartphone, un ordinateur, une box internet, une caméra connectée, une montre, une voiture moderne... Tout fonctionne grâce à des composants électroniques. Or, la géopolitique nous montre que l'on ne peut faire confiance à personne, donc à aucun matériel.

Ces composants ne sont pas neutres : ils contiennent :

- *Un processeur, qui exécute les instructions,*
- *Des puces mémoire, qui stockent les données,*

- Des puces réseau, qui gèrent les communications,
- Du firmware, des micrologiciels intégrés qui dirigent le matériel.

Si l'un de ces éléments comporte une faille, la faille existe avant même que les logiciels se lancent.

Le matériel, c'est la base. Si la base est vulnérable, tout ce qui repose dessus l'est aussi. C'est la seule couche en dessous de laquelle il n'y a... rien.

2 Qu'est-ce qu'une faille matérielle ?

Une faille matérielle est un comportement involontaire ou non maîtrisé dans le composant lui-même. Contrairement aux logiciels, elle ne peut pas être supprimée facilement.

Parfois, on ne peut que la contourner. :

- Une puce Wi-Fi qui accepte des connexions sans les vérifier correctement,
- Un processeur qui laisse entrevoir des données d'un programme à un autre,
- Une caméra connectée dont le firmware peut être réinitialisé à distance,
- Un port USB qui accorde trop de privilèges sans vérification.

Dans ces cas :

- ☐ *Le danger existe avant que l'utilisateur ait fait une erreur,*
- ☐ *Même un mot de passe parfait ne sert à rien,*
- ☐ *Les protections logicielles ne peuvent pas bloquer ce qui passe "sous elles".*

3. La notion de « couche profonde »

Pour comprendre, imaginez un immeuble :

- Le matériel = les fondations
- Le système d'exploitation = le rez-de-chaussée
- Les logiciels = les étages
- L'utilisateur = le dernier étage

On peut sécuriser les étages autant qu'on veut : si les fondations bougent, tout bouge.

De la même manière, si un processeur gère mal la mémoire, si un firmware contient une faille, si une puce réseau accepte des ordres non autorisés, ... Alors aucune mesure logicielle ne peut compenser totalement.

Or, un appareil peut contenir des dizaines de puces différentes. Une faiblesse dans l'une d'elles suffit à fragiliser tout l'ensemble.

Ce sujet est crucial parce que la sécurité numérique ne protège pas seulement des "ordinateurs" : elle protège la vie quotidienne. Et cette sécurité dépend à 50 % de la partie qu'on ne voit jamais :

Un plan B de secours

On a construit le numérique comme une promesse de fluidité et d'efficacité, au point d'oublier qu'il repose sur une matière fragile, invisible et dépendante. Si cette couche cède, brutalement ou lentement, ce n'est pas seulement un outil qui disparaît, c'est une grande partie de l'organisation qui se retrouve suspendue. Le plan B ne peut donc pas consister à "attendre que ça revienne", ni à bricoler dans l'urgence. Il doit déjà être là, intégré dès le départ, comme une seconde lecture du système, moins rapide mais capable de tenir.

Ce plan B repose d'abord sur une idée simple : tout ce qui est essentiel doit pouvoir être prouvé et reconnu sans écran. L'identité, par exemple, ne peut pas dépendre d'un accès à une base de données. Elle doit exister dans une forme tangible, reconnue localement, validée par des acteurs humains capables de faire le lien lorsqu'aucun système ne répond. Non pas pour remplacer définitivement le numérique, mais pour éviter que son absence ne transforme chaque démarche en impasse. Une personne doit pouvoir continuer à exister administrativement même si plus rien ne "charge".

Dans cette logique, la circulation de la valeur ne peut pas s'interrompre. Une société ne tient pas seulement par ses institutions, mais par ses échanges quotidiens. Or le numérique a progressivement absorbé ces flux au point de les rendre invisibles. Lorsque les paiements deviennent impossibles, le blocage est immédiat. Le plan de secours n'est pas de recréer un système parallèle complexe, mais de conserver des formes simples, immédiatement mobilisables, qui permettent de continuer à payer, à acheter, à vivre sans délai. Cela suppose d'accepter qu'une part du système reste volontairement moins optimisée, mais beaucoup plus robuste, comme une respiration indispensable en cas de rupture.

La continuité repose ensuite sur les organisations humaines elles-mêmes. Le numérique a permis d'automatiser, de tracer, d'optimiser, mais il a aussi éloigné les décisions du terrain. En situation dégradée, ce sont ces relais humains qui redeviennent centraux. Des structures locales capables de reconnaître des situations, de simplifier les règles, de valider sur la base du réel plutôt que sur la base des données. Cela implique de ne pas avoir entièrement remplacé l'intelligence humaine par des procédures numériques, mais de l'avoir maintenue comme une compétence active, prête à reprendre le relais.

Pour que cela fonctionne, l'information essentielle ne peut pas exister uniquement dans des serveurs distants. Une partie minimale mais suffisante doit être accessible ailleurs, sous des formes qui ne dépendent pas de la connectivité : copies locales, supports imprimés, mémoires organisationnelles. Ce n'est pas un retour en arrière, mais une redondance assumée. Ce qui est vital doit exister en plusieurs endroits, sous plusieurs formes, pour éviter qu'une défaillance unique ne devienne une rupture globale.

Cela suppose également d'accepter une chose difficile dans un monde habitué à la précision : en situation dégradée, tout ne sera pas exact. Les délais seront plus longs, les décisions moins finement calibrées, les suivis moins détaillés. Mais cette imperfection est le prix de la continuité. Un système qui exige la perfection pour fonctionner est un système qui casse dès que les conditions idéales disparaissent. À l'inverse, un système conçu pour

fonctionner de manière imparfaite peut encaisser les chocs sans se désagréger.

Ce plan B oblige enfin à hiérarchiser ce qui compte vraiment. Lorsque le numérique disparaît, tout ne peut pas être maintenu. Ce qui touche à la santé, à la sécurité, à la subsistance doit continuer coûte que coûte. Ce qui relève de l'optimisation, du pilotage fin, de la gestion détaillée peut attendre. Cette distinction, souvent floue en temps normal, devient essentielle pour éviter de disperser les efforts et de perdre l'essentiel.

Au fond, la question n'est pas de choisir entre numérique et papier, entre modernité et retour en arrière. Elle est de reconnaître que toute organisation solide repose sur une capacité à fonctionner même lorsque ses outils les plus performants ne sont plus disponibles. Le plan B n'est pas une alternative marginale : c'est la garantie que le système ne dépend pas entièrement de ce qui peut, un jour, faire défaut.

Comme disaient nos ancêtres, il ne faut pas mettre tous ses œufs dans le même panier.

LÉGITIMER

Légitimer, ce n'est pas forcément approuver, c'est participer !

Légitimer une décision, une institution ou un système ne signifie pas obtenir l'adhésion de tous. Une société vivante n'est jamais totalement d'accord avec elle-même. Elle est traversée de divergences, d'intérêts contradictoires, de désaccords durables. Chercher l'approbation unanime est une illusion qui conduit soit à l'immobilisme, soit à l'exclusion de ceux qui contestent.

Légitimer, au contraire, consiste à organiser la participation, y compris et surtout quand l'accord n'existe pas.

Une décision est légitime non pas parce qu'elle plaît à tous, mais parce qu'elle a été discutée, comprise, contrôlée et rendue perfectible. La légitimité ne repose pas sur le silence des opposants, mais sur leur place reconnue dans le processus.

Le désaccord n'est pas un danger, c'est une ressource

Dans l'espace public contemporain, le désaccord est trop souvent perçu comme une menace : menace pour la stabilité, pour l'efficacité, pour l'autorité. Cette vision conduit à deux dérives opposées mais symétriques, soit on cherche à neutraliser toute contestation par la technicité ou l'urgence, soit le conflit se radicalise faute de canaux de participation visibles et crédibles.

Or le désaccord n'est pas un dysfonctionnement du système démocratique. Il est le signal normal d'une pluralité de vécus, de contraintes et de valeurs. Une société qui prétend ne plus en produire est déjà une société verrouillée.

L'enjeu n'est donc pas de supprimer le désaccord, mais de l'inscrire dans des formes utiles, intelligibles et non violentes.

Participer sans approuver : une règle démocratique essentielle

Dans ce cadre, participer ne signifie pas valider, soutenir ou applaudir. Participer signifie :

- Avoir accès à l'information,
- Comprendre les hypothèses et les contraintes,
- Pouvoir contrôler les effets réels,
- Signaler les dérives,
- Proposer des corrections,
- Maintenir un droit au refus argumenté.

On peut participer pleinement à un système tout en estimant qu'il est imparfait, ou même

contestable. La participation devient alors un acte de responsabilité, non un acte d'adhésion idéologique.

C'est cette distinction qui permet à une société de rester cohérente sans devenir rigide.

Le rôle des syndicats et des oppositions organisées

Dans cette logique, les syndicats, comme toutes les formes de représentation collective n'ont pas vocation à être réduits au silence, absorbés ou disqualifiés parce qu'ils ne seraient pas "d'accord". Leur rôle est précisément d'exprimer des tensions réelles, issues du travail, des conditions d'exercice, des protections nécessaires.

Ils peuvent refuser certaines orientations. Ils peuvent alerter sur des risques. Ils peuvent s'opposer à des transformations jugées trop rapides ou insuffisamment protectrices.

Ce désaccord n'est ni une anomalie ni un blocage par principe. Il fait partie du fonctionnement normal d'une démocratie adulte.

Ce que le système proposé change, ce n'est pas le droit au désaccord, mais son statut : le désaccord n'est plus extérieur ou marginal, il est intégré dans les processus de contrôle, d'évaluation et de correction.

Ainsi, ne pas approuver n'équivaut plus à sortir du jeu collectif.

Quand la participation remplace la croyance

Une société ne tient pas parce que ses membres croient tous aux mêmes choses. Elle tient parce qu'ils partagent un cadre dans lequel les désaccords peuvent s'exprimer sans détruire le commun.

Légitimer, ce n'est pas demander d'y croire.

C'est permettre de regarder, questionner, contrôler et améliorer.

Lorsque cette possibilité existe, la confiance peut renaître, non pas comme une foi aveugle, mais comme un rapport lucide à l'action publique : je ne suis pas forcément d'accord, mais je sais comment ça fonctionne, je sais où agir, je sais comment participer.

Une démocratie cohérente, pas consensuelle

La cohérence d'un pays ne se mesure pas au niveau d'adhésion, mais à sa capacité à ne pas se disloquer sous le poids de ses divergences. Une démocratie mûre n'exige pas l'approbation de tous, elle organise la participation de chacun.

C'est en cela que légitimer ne signifie pas approuver.

C'est accepter que le désaccord fasse partie du contrat social, à condition qu'il reste visible, structuré et contributif.

Une société capable de cela n'est pas fragile. Elle est robuste.

Comment donner une place aux citoyens... Sans tout compliquer ?

« Gouvernement du peuple, par le peuple et pour le peuple », nous dit la Constitution, article 2 :

Participation communale = tout le monde peut contribuer.

- *Les cercles de réflexions*
- *Les consultations en ligne*

Cogestion locale = un noyau plus investi, mais qui ne doit jamais devenir une caste qui confisque la décision.

- *Une voix collective : les syndicats*

La participation citoyenne :

- *Auditeur — Citoyen*
- *Les vigies – Les médiateurs*

Le citoyen

Il existe une évidence que l'on oublie trop souvent : un pays ne fonctionne bien que lorsque ceux qui y vivent comprennent comment il fonctionne.

La légitimité ne vient pas d'un discours, ni d'un slogan, ni d'une étiquette. Elle vient d'une chose simple : les citoyens doivent se reconnaître dans ce qui est décidé en leur nom. Pas pour gouverner à la place de tout le monde. Pas pour devenir des experts de chaque dossier. Mais pour que les institutions soient lisibles, contrôlables, compréhensibles, et évaluables par celles et ceux qui les font vivre chaque jour.

La gouvernance citoyenne : un principe simple

Elle repose sur trois éléments, accessibles à tous :

1. - Comprendre

Parce qu'on ne peut pas faire confiance à ce qu'on ne comprend pas. Des décisions publiques doivent être formulées dans une langue lisible, avec des impacts concrets et des explications claires.

2. - Participer

Participer ne veut pas dire décider pour tout. Cela signifie être associé lorsque les choix

touchent directement la vie réelle : logement, transports, eau, alimentation, environnement, organisation des services.

Participer, c'est être entendu, pas devenir spécialiste.

3.- Contrôler

Le contrôle citoyen n'est pas une surveillance. C'est la possibilité d'interroger, de demander des comptes, de vérifier que l'action correspond bien à ce qui a été annoncé, de signaler ce qui dysfonctionne, d'évaluer ce qui fonctionne.

Un pays qui donne au citoyen des espaces de compréhension, de participation et de contrôle est un pays lisible.

Participation communale : les cercles de réflexion

Permettre à tous les habitants de participer sans barrières, sans compétences préalables, sans engagement lourd.

- Ouverte, pas besoin d'être "initié".
- Sans enjeu de pouvoir, seulement de contribution.
- Fluidité totale : présence ponctuelle ou régulière, selon l'envie.
- Production d'idées, d'observations, d'envies, de besoins.

Exemples concrets :

- Boîte à idées numérique et physique.
- Ateliers ponctuels sur un thème.
- Consultations simples.
- Cercles de discussion non décisionnels.

Rôle : alimenter la commune en intelligence collective.

Des cercles de réflexion en présentiel

Rien de tel pour connaître son voisin, discuter et proposer des solutions pour améliorer son environnement, que ce soit dans son immeuble, son quartier ou sa commune.

Pour des projets concernant le quartier ou la commune, les consultations en ligne sont à privilégier.

Les consultations en ligne : la garantie anti-monopole

Les dispositifs physiques sont puissants, mais ils peuvent, avec le temps, être accaparés par les plus impliqués, les plus disponibles, ou les plus proches du pouvoir local.

Des cercles de réflexion en ligne, ouverts 24 h/24, où les habitants déposent des sujets, coconstruisent des propositions, et où la mairie consulte ensuite officiellement les habitants.

- Mais sans réunions,

- Sans contraintes d'horaires,
- Sans prise de pouvoir par quelques-uns,
- Et avec une traçabilité complète.

Elles permettent à :

- Ceux qui travaillent,
- Ceux qui ne peuvent pas se déplacer,
- Les jeunes,
- Les personnes handicapées,
- Les parents,
- Les habitants discrets,

... De participer sans barrière.

C'est une soupape démocratique, qui empêche le système de se refermer sur lui-même.

La cogestion locale n'est pas la codécision.

Le noyau opérationnel (sans prise de pouvoir) l'implication structurée, mais sous contrôle collectif. Si la cogestion n'est assurée que par 5, 10 ou 20 personnes, on a recréé une élite décisionnelle, mais sans contrôle démocratique formel. C'est pire.

Le rôle de la cogestion est de mettre ces réalités sur la table, sans juger l'idée elle-même. C'est un dispositif de traitement, de maturation et de faisabilité des idées issues de la participation communale.

Les besoins remontent des habitants

Les idées issues des cercles de participation (boîtes à idées, ateliers, consultations, etc.) suivent un chemin clair :

- Elles sont recueillies par la commune.
- Elles sont centralisées dans un registre (numérique ou papier).
- Elles sont transmises à l'équipe de cogestion locale.

La boucle de retour aux habitants

Aucune idée n'est envoyée au Conseil municipal tant qu'elle n'a pas été retournée aux habitants pour avis. C'est une méthode et non un droit nouveau, mais c'est une règle technique cruciale pour éviter les dérives démocratiques habituelles : « Une idée attractive au départ peut se révéler inadaptée une fois analysée. »

Le retour aux habitants sert à :

- Expliquer les contraintes découvertes,

- Ajuster la proposition avec eux,
- Vérifier que la population maintient son soutien malgré les réalités identifiées.

Cela garantit que :

- Seules les idées comprises, mûries et acceptées dans leur version réaliste remontent vers les élus.

Transmission au Conseil municipal

Une fois que l'idée a :

- Été analysée techniquement,
- Été ajustée si nécessaire,
- Été validée par les habitants,

Alors et seulement alors : le maire ou un conseiller municipal la porte officiellement en séance.

Objectif technique :

- Éviter que le Conseil municipal perde du temps sur des idées non mûres,
- Garantir une qualité homogène des dossiers,
- Fluidifier l'ordre du jour,
- Renforcer la traçabilité du processus.

Le Conseil municipal reste bien sûr seul décisionnaire légal.

Tout remonte à eux en version finale, propre et prête à être examinée.

Le rôle de la mairie : transparence et faisabilité

- La mairie reçoit les propositions finalisées.
- Elle doit les publier en consultation officielle.
- Puis elle doit répondre, clairement et honnêtement.

La consultation n'est pas un référendum, elle permet de mesurer l'opinion générale.

Mais la mairie peut dire :

- "Oui, faisable techniquement"
- "Non, trop coûteux pour cette année"
- "Oui, mais en deux phases"
- "Non, car incompatible avec la législation"
- "Oui, mais avec modifications"

Et surtout, elle explique pourquoi. C'est crucial.

La commune avance avec réalisme et transparence, pas avec des promesses intenables.

Ce qu'il faut éviter c'est que cette cogestion ne soit le fait que d'une minorité, ce qui alors devient le contraire de la démocratie participative.

C'est même un phénomène étudié : plus un système est "participatif", plus il tend à se refermer autour des quelques personnes qui y investissent du temps. C'est humain. Donc il faut du design institutionnel, pas de la bonne volonté.

Avec les cercles de réflexion en ligne, chacun peut proposer, débattre et améliorer sa commune et les décisions finales sont transparentes, réalistes, expliquées.

La démocratie citoyenne cesse d'être le privilège de quelques-uns pour devenir un espace où chacun peut contribuer à sa manière.

Une nouvelle activité : l'activité contributive salariée

Certaines activités essentielles à la vie collective demeurent aujourd'hui sans véritable reconnaissance salariale, non parce qu'elles seraient marginales, mais parce qu'elles ne rentrent pas dans les catégories traditionnelles du travail. C'est notamment le cas des activités de contrôle, de vigilance, d'évaluation et de contribution civique, pourtant indispensables au bon fonctionnement démocratique et institutionnel.

Les personnes qui exercent ces fonctions ne sont ni des bénévoles occasionnels ni des observateurs passifs. Leur mission est exigeante, continue et structurée. Elle implique du temps, de la compétence, de la rigueur et une disponibilité comparable à celle attendue de tout salarié du secteur public ou privé. Elles observent, analysent, signalent, documentent, confrontent les pratiques au réel, et participent activement à l'amélioration de la qualité des politiques publiques et des services collectifs.

À ce titre, il n'y a aucune raison objective de considérer que cette activité ne relèverait pas du travail salarié. Elle répond aux mêmes critères fondamentaux : utilité sociale démontrable, responsabilité, continuité, exigence de loyauté et de méthode. La rémunérer n'est donc ni un privilège ni une faveur. C'est la reconnaissance normale d'un travail réel.

Cette rémunération ne doit pas être interprétée comme une dépense supplémentaire, mais comme un investissement structurel. Un investissement dans la démocratie, en renforçant le contrôle citoyen. Un investissement dans la transparence, en professionnalisant l'observation et l'évaluation. Un investissement dans la qualité de l'action publique, en réduisant les erreurs, les angles morts et les dérives. La stabilité financière de ces acteurs garantit leur indépendance, leur continuité et leur capacité à s'inscrire dans le temps long.

Reconnaître l'activité contributive salariée, c'est également élargir notre définition du travail, non en la diluant, mais en l'alignant sur le réel. Le travail ne se limite plus à produire des biens ou à fournir des services marchands. Il inclut désormais ce qui permet au système collectif de se réguler, de se corriger et de rester légitime.

Ce n'est pas une remise en cause du salariat classique. C'est son extension raisonnée à des fonctions devenues indispensables dans une société complexe. Une société qui refuse de reconnaître ces activités se condamne à l'aveuglement institutionnel. Une société qui les salarie investit dans sa propre lucidité.

Les vigies

Comme leur nom l'indique bien ce sont des guetteurs placés en observation. Ils signalent des anomalies : propreté, risques, dégradations, petites incohérences, etc., pour accélérer la réactivité de la commune

Les médiateurs citoyens, un souffle nouveau pour désengorger la justice

La justice institutionnelle est essentielle, mais elle est souvent débordée, lente, et parfois difficile d'accès pour les victimes. C'est là qu'interviennent les médiateurs citoyens, des acteurs précieux qui viennent compléter le système en apportant une écoute attentive, un accompagnement humain, et un soutien concret.⁷

Ces médiateurs ne sont pas des juges, ni des avocats. Leur rôle est d'abord d'être à l'écoute, sans jugement, de recevoir la parole des victimes dans toute sa complexité, avec ses émotions, ses doutes, ses peurs. Ils créent un espace où la personne peut se sentir entendue, respectée, et soutenue.

Mais leur mission ne s'arrête pas là. Ils accompagnent les victimes dans leurs démarches, les aident à comprendre les procédures, à monter leurs dossiers, à préparer leurs interventions devant les tribunaux. Ce soutien pratique est souvent déterminant pour que la justice puisse réellement jouer son rôle de protection et de réparation.

En étant présents à côté des victimes, les médiateurs citoyens réduisent la solitude et la peur qui accompagnent souvent le parcours judiciaire. Ils désengorgent les tribunaux en favorisant des solutions amiables quand c'est possible, et en facilitant le dialogue entre les parties.

Ce rôle de médiation citoyenne existe déjà dans certaines associations proches des tribunaux, qui œuvrent pour rendre la justice plus humaine et accessible. Leur action montre que la justice ne peut pas être seulement une machine administrative : elle doit être un espace vivant, où la parole de chacun compte.

Intégrer les médiateurs citoyens dans notre système, c'est reconnaître que la justice est aussi une affaire de proximité, d'écoute, et de confiance. C'est offrir aux victimes un accompagnement qui va au-delà des textes, qui prend en compte leur vécu, et qui les aide à retrouver leur place dans la société.

⁷ Exemple de médiation citoyenne associative : l'association A.P.E.R.S. (Association d'Aide aux Personnes et de Réparation Sociale), implantée dans les Bouches-du-Rhône, propose un accompagnement de proximité fondé sur l'écoute, la médiation et le soutien aux victimes, en complément des institutions judiciaires.
A.P.E.R.S. 13, site officiel : <https://www.apers13.com>

Le problème, c'est que ces médiateurs citoyens restent souvent invisibles. On ne les connaît pas, il faut les chercher, alors que tout le monde connaît la police. Or, c'est justement dans les services de police que la plupart des victimes viennent d'abord porter plainte.

C'est pourquoi il serait pertinent d'intégrer ces médiateurs directement au sein des commissariats ou des brigades. Là, ils pourraient être une première oreille attentive, un soutien humain immédiat, capable d'accueillir la parole des victimes sans jugement, de les orienter, de les accompagner dans leurs démarches, et de les aider à préparer leur dossier pour la justice.

Présents au plus près du parcours des victimes, ces médiateurs pourraient désengorger les tribunaux en favorisant des solutions adaptées, tout en rendant la justice plus accessible et plus humaine dès le premier contact.

Le contrôle citoyen : l'auditeur-citoyen

L'auditeur-citoyen ne remplace pas les contrôles existants

Il les complète en ajoutant le regard du réel

Le dispositif d'auditeurs-citoyens tirés au sort constitue la brique institutionnelle qui manquait au modèle de l'économie contributive et du Revenu Contributif d'Activité (RCA).

Les auditeurs-citoyens sont l'expression la plus aboutie du Revenu Contributif d'Activité : une activité d'intérêt général, tirée au sort, indépendante, temporaire et rémunérée, qui garantit à la fois la transparence publique et la justice démocratique.

Contrôler ensemble ce qui nous appartient : une démocratie du quotidien

Dans beaucoup de pays, les citoyens ont l'impression que l'administration, les travaux publics ou la gestion des services collectifs fonctionnent loin d'eux, sans qu'ils puissent réellement voir ce qui se passe.

Pourtant, il existe une idée simple, les citoyens peuvent participer activement à la bonne gestion de leur commune, non pas en faisant de la politique, mais en apportant leurs compétences, leur temps, leur regard.

C'est ce qu'on appelle l'économie contributive : tout le monde peut contribuer à la société, pas seulement en travaillant dans une entreprise, mais aussi en participant à des activités utiles au bien commun.

Et certaines initiatives montrent que ça fonctionne déjà ailleurs.

L'exemple inspirant venu d'Italie

Dans la ville de Villasanta, en Lombardie, les retraités ont une passion bien connue : regarder les chantiers, commenter, surveiller, sourire.⁸

La ville a décidé d'en faire une force, pas une blague : elle a recruté huit retraités, tous avec une expérience technique, pour surveiller les travaux publics, les routes, les parcs et les trottoirs.

Ils ont été sélectionnés officiellement, enregistrés comme bénévoles civiques et assurés.

Leur mission est simple :

- Observer,
- Signaler les problèmes,
- Aider la commune à mieux fonctionner.

Ils ne reçoivent pas d'ordre politique, ils ne décident pas à la place des élus : ils veillent, pour tout le monde.

Et ça marche : la municipalité y gagne une surveillance de terrain, les habitants y gagnent en confiance, et les retraités retrouvent un rôle social utile.

Les auditeurs-citoyens

Chez nous, on peut aller plus loin : les auditeurs-citoyens

Sur le même principe, mais en plus structuré, on peut imaginer un dispositif où des citoyens, tirés au sort chaque année, participent au contrôle du fonctionnement de l'administration.

On les appelle : « Les auditeurs-citoyens ».

Leur rôle :

- Vérifier comment l'argent public est utilisé,
- Examiner le fonctionnement des administrations,
- Participer aux audits aux côtés de professionnels,
- Garantir que tout se passe de manière transparente et responsable.

⁸ Exemple de mobilisation citoyenne locale : dans la commune de Villasanta (Lombardie), la municipalité a recruté des retraités bénévoles disposant d'une expérience technique afin de surveiller les travaux publics, les routes, les parcs et l'espace urbain, dans une logique de proximité, de contrôle informel et d'engagement civique. Cette initiative a été largement relayée par la presse européenne.

Sources :

– Euronews, 9 avril 2025,

<https://www.euronews.com/my-europe/2025/04/09/italian-town-enlists-volunteer-pensioners-to-monitor-public-works>

– Italianismo,

<https://italianismo.com.br/en/cidade-italiana-contrata-aposentados-para-fiscalizar-obras-e-parques/>

– Observatoire de l'Europe,

https://www.observatoiredeleurope.com/la-ville-italienne-enrole-les-retraites-benevoles-pour-surveiller-les-travaux-publics_a69394.html

- Ce n'est pas un métier,
- Ce n'est pas politique,
- Ce n'est pas un engagement à vie.
- C'est une mission temporaire, comme les jurés d'assises.

Pendant un an, ils travaillent à temps plein et sont rémunérés pour cette contribution. Quand on fait quelque chose d'utile pour la collectivité, on doit pouvoir en vivre.

Être auditeur-citoyen :

- C'est utile pour tout le monde,
- C'est non marchand,
- C'est un travail réel d'intérêt général,
- Il est normal qu'il soit indemnisé.

C'est ce qu'on appelle un Revenu Contributif d'Activité : un revenu versé pour une activité qui renforce la société, même si ce n'est pas un "emploi" au sens classique.

Légitimer aussi ceux qui portent la voix collective : Les syndicats

Mais la légitimité ne concerne pas que les individus : elle concerne aussi ceux qui portent des identités collectives

Pas les flatter, pas les contourner, pas les affronter, simplement reconnaître qu'ils existent, qu'ils ont un rôle, et qu'ils expriment quelque chose de réel : la crainte de disparaître dans la mécanique d'un changement.

Dans n'importe quelle organisation, les syndicats ne s'opposent pas seulement parce qu'ils sont "contre", mais parce qu'ils portent une identité collective.

Ils défendent des métiers, des statuts, des conditions de travail, mais surtout la reconnaissance d'un groupe humain.

Une transformation peut être techniquement juste, elle peut même être admise dans ses grandes lignes, et pourtant être contestée publiquement.

Ce n'est pas une contradiction : c'est la différence entre le contenu et le symbole.

Légitimer les syndicats, c'est dire :

- Ils ont une place,
- Ils ont un rôle,
- Ils ont une fonction dans l'équilibre du pays,

Et un pays tient mieux quand ceux qui représentent les métiers ne sont pas traités comme des obstacles, mais comme des repères.

On ne demande pas aux syndicats d'être d'accord. On leur demande d'être reconnus. C'est la condition minimale pour que la parole circule, pour que le conflit ne soit pas la première

langue, et pour que la transformation ne devienne pas un bras de fer stérile.

Entendre les syndicats, ce n'est pas valider tout ce qu'ils disent. C'est intégrer un fait simple : aucun pays ne tient s'il refuse de voir les collectifs qui le composent.

Entendre ceux qui portent la voix collective, c'est entendre la société elle-même.

Et un pays entendu est un pays qui peut agir sans se briser. À une condition toutefois, c'est qu'ils représentent réellement tout le pays et pas seulement un pourcentage.

Légitimer c'est la vérité qui permet d'agir Et ce chemin s'achève avec le plus important :

Une gestion publique plus humaine, plus proche, plus transparente

Ce système repose sur une idée : La gestion publique ne doit pas seulement être l'affaire des élus ou des techniciens. Elle doit aussi inclure les habitants, selon leur disponibilité, leurs compétences, leur envie.

Ainsi, chacun a une place :

- Les habitants, qui donnent leurs idées et signalent ce qui ne va pas.
- Les volontaires locaux, comme les “vigies citoyennes”, qui observent le quotidien.
- Les auditeurs-citoyens, qui contrôlent l'administration avec rigueur.

Trois niveaux, trois rôles, un seul objectif :

Que la commune fonctionne mieux, grâce à ses habitants.

Le résultat : une démocratie qui se vit, pas qui se subit

Ce modèle ne demande pas d'être expert, ni engagé politiquement.

Il reconnaît simplement que :

- Les habitants savent voir ce qui se passe,
- Les retraités ont du temps et de l'expérience,
- Les citoyens tirés au sort peuvent garantir l'équité,
- La transparence renforce la confiance,
- Et la participation n'est pas un débat :
- C'est une contribution utile, concrète, et accessible.

C'est une démocratie du quotidien, simple, humaine, où chacun peut, à son niveau, aider à ce que la commune tourne mieux.

La justice comme lieu de légitimation fragilisée

La justice n'est pas seulement un ensemble de lois et de procédures. Elle est le lieu où une société dit ce qui est juste, ce qui ne l'est pas, et pourquoi. Elle transforme une règle abstraite en décision reconnue, une accusation en vérité établie, un conflit en cadre commun. Lorsqu'elle fonctionne, elle produit de la légitimité. Lorsqu'elle dysfonctionne, ce n'est pas seulement l'institution qui vacille, mais la confiance collective elle-même.

Chacun sait reconnaître une injustice lorsqu'elle le touche. Non parce qu'il maîtrise le droit, mais parce qu'il sent un décalage entre ce qu'il a vécu et ce que la société reconnaît. Un effort ignoré, une attente interminable, une décision incompréhensible, une procédure qui n'avance pas : ces expériences n'affaiblissent pas seulement la patience, elles fragilisent l'adhésion au cadre commun. Quand la justice ne reconnaît plus, elle ne légitime plus.

On distingue souvent la justice sociale, la justice morale et la justice institutionnelle. Cette distinction est utile, mais elle masque l'essentiel : ces formes devraient normalement se soutenir. Lorsque la justice institutionnelle est perçue comme lointaine, lente ou inaccessible, la justice morale prend le relais. Elle s'exprime par l'indignation, la dénonciation publique, la mise en accusation immédiate. Ce n'est pas un excès émotionnel isolé, mais le symptôme d'un déficit de légitimation.

La justice morale offre une reconnaissance rapide, mais fragile. Elle juge sans procédure stable, sans temps contradictoire, sans possibilité de réparation équilibrée. Elle légitime par la force du nombre et de l'émotion, non par la robustesse du cadre. Là où la justice institutionnelle tarde à dire le juste, d'autres formes occupent le vide, souvent au prix d'injustices nouvelles.

La justice institutionnelle, pour sa part, est indispensable parce qu'elle est la seule capable de produire une reconnaissance durable, opposable, stable. Mais lorsqu'elle avance trop lentement, lorsqu'elle expose plus qu'elle ne protège, lorsqu'elle semble inaccessible selon la position sociale, elle perd sa capacité à légitimer. La règle demeure, mais l'adhésion se fissure.

Ce déficit de légitimité est dangereux. Une société peut tolérer des règles contraignantes, mais pas des règles perçues comme arbitraires, incompréhensibles ou inaccessibles. La légitimité ne vient pas de la sévérité, mais de la reconnaissance : être entendu, être compris, être situé justement dans le cadre commun.

Reconstruire la justice comme lieu de légitimation suppose donc autre chose qu'un simple ajustement de procédures. Cela implique de repenser les conditions dans lesquelles une décision devient acceptable, comprise et reconnue. Le droit ne suffit pas ; il faut des médiations, du temps qualifié, des rôles intermédiaires capables de restaurer le lien entre les règles et les vécus.

C'est dans cette perspective que l'économie contributive et le rôle des médiateurs prennent tout leur sens. Ils ne remplacent pas la justice institutionnelle ; ils en renforcent la capacité à légitimer, en réintroduisant de la reconnaissance là où la procédure pure ne suffit plus. La justice demeure le cadre ultime, mais elle retrouve sa place lorsqu'elle cesse d'être seulement un appareil de décision et redevient un espace de reconnaissance.

Quand la mise en cohérence produit la tempête

Ce n'est pas en cherchant à réformer les institutions que l'économie contributive bouleverse l'organisation territoriale.

C'est en la mettant en pratique.

L'économie contributive n'a pas été conçue comme un projet de suppression des collectivités, ni comme une réforme administrative descendante. Elle ne part pas d'un schéma institutionnel à imposer, mais d'un principe simple : garantir des droits fondamentaux par des mécanismes universels, continus et opérés — revenu, logement, accès à l'activité, mobilité, formation.

C'est précisément cette cohérence qui agit comme un révélateur.

En substituant des droits stables à des dispositifs conditionnels, en confiant l'exécution à des opérateurs techniques identifiés plutôt qu'à une superposition d'échelons politiques, elle rend visible ce que chaque niveau institutionnel fait réellement et ce qu'il ne fait plus.

La « tempête » qui en résulte n'est ni voulue ni provoquée.

Elle est un effet mécanique de l'alignement.

Quand la fonction se déplace, la légitimité doit suivre

Les collectivités territoriales ne tirent pas leur légitimité de leur histoire, mais de la fonction qu'elles exercent. Tant qu'une compétence lourde sociale, budgétaire ou infrastructurelle leur est confiée, l'existence d'un pouvoir exécutif local est justifiée. Lorsque cette fonction est opérée ailleurs de manière plus cohérente, la question cesse d'être politique : elle devient fonctionnelle.

Dans le modèle contributif, cette réorganisation se fait sans brutalité, mais sans faux-semblants.

Le social, cœur historique de l'action départementale, devient un droit national continu, assuré par le Revenu Contributif d'Activité.

Le logement est stabilisé par un parc communal organisé, opéré techniquement par les MDL.

L'activité, la mobilité et la formation trouvent leur cohérence à d'autres niveaux opérateurs.

Il n'y a pas disparition de l'action publique. Il y a déplacement de la fonction exécutive.

Région et département : des effets différenciés

Cette mise en cohérence ne produit pas les mêmes effets à tous les niveaux.

La région, échelon stratégique par nature, voit ses compétences opératoires se réduire. Mais sa valeur politique demeure : connaissance macro-territoriale, anticipation, lecture des dynamiques longues. Dans ce cadre, ses élus conservent une légitimité démocratique réelle,

comme conseillers territoriaux rattachés à la fonction stratégique de l'État, sans piloter un appareil budgétaire propre.

Le département, en revanche, était une collectivité de mission.

Lorsque le social devient un droit universel continu, lorsqu'il n'y a plus de dispositifs à instruire ni de politiques d'aide à administrer, ce n'est pas une compétence qu'il perd : c'est la fonction qui fondait son pouvoir exécutif. Il ne s'agit pas d'un jugement porté sur les élus départementaux, mais d'un constat institutionnel : sans fonction autonome, la légitimation politique doit être repensée.

Des élus territoriaux recentrés sur l'analyse, pas l'exécution

Dans ce cadre, le rôle des élus territoriaux n'est pas annulé, mais profondément transformé. Lorsque l'exécution est assurée par des opérateurs techniques identifiés, ce qui devient central pour la décision publique n'est plus la gestion quotidienne, mais la capacité d'analyse territoriale.

Les conseillers régionaux connaissent leurs territoires. Ils en comprennent les bassins de vie, les dynamiques économiques, les flux de mobilité, les tensions démographiques. Libérés de la gestion lourde, ils peuvent produire une information précieuse pour l'État stratège : non comme décideurs budgétaires, mais comme analyseurs des réalités territoriales.

Cette logique n'est ni nouvelle ni marginale. Elle existe déjà, sous d'autres formes, dans plusieurs systèmes administratifs :

- Les commissaires au plan, chargés d'éclairer la décision sans administrer,
- Les conseils d'experts territoriaux utilisés dans certains pays nordiques,
- Ou les territorial advisory boards des modèles anglo-saxons.

Dans tous ces cas, la légitimité ne vient pas de la capacité à dépenser, mais de la capacité à comprendre, anticiper et alerter. La démocratie territoriale ne disparaît pas ; elle change de fonction, en se plaçant là où elle est la plus utile.

Moins de structures, plus de démocratie lisible

Contrairement aux apparences, cette clarification n'appauvrit pas la démocratie. Elle la rend plus lisible.

Les communes restent le socle de la représentation du quotidien.

L'État retrouve un rôle clair de garant des droits et d'opérateur cohérent.

Les services techniques déconcentrés assurent l'exécution, sans confusion de responsabilité.

Les élus territoriaux participent à l'élaboration des orientations, sans se confondre avec l'administration.

Ce qui disparaît, ce ne sont pas des voix.

Ce sont des chevauchements.

Le risque du mille-feuille : prévenir plutôt que laisser proliférer

Il faut aussi nommer un risque bien connu : celui du remplissage institutionnel. Lorsque certaines fonctions disparaissent sans être explicitement redéfinies, la politique a tendance à occuper le vide ... en créant de nouvelles couches.

Si l'on a souligné l'importance des communes comme lieu de proximité démocratique, il n'a jusque-là pas été question des communautés de communes, des métropoles, et plus largement de l'ensemble du mille-feuille intercommunal. Pourtant, là aussi, la mise en cohérence fonctionnelle produit des effets mécaniques.

Lorsque les compétences lourdes sont opérées ailleurs, lorsque les droits sont universels et continus, lorsque l'exécution est assurée par des structures techniques claires, ces niveaux intermédiaires perdent progressivement leur fonction propre. Non par décision politique, mais par désajustement fonctionnel.

Le danger serait alors de les recycler artificiellement, en leur confiant des missions floues ou redondantes, simplement pour éviter le vide institutionnel. Ce serait recréer exactement ce que l'économie contributive cherche à dépasser : une accumulation de structures sans fonction claire, sources de confusion plus que de démocratie.

La seule manière d'éviter cette dérive est de dire explicitement la vérité fonctionnelle : là où il n'y a plus de fonction autonome, il n'y a pas à recréer une couche politique.

La démocratie ne gagne rien à la superposition ; elle gagne à la lisibilité.

La légitimité par la cohérence

La véritable légitimité ne consiste pas à préserver des structures pour elles-mêmes, mais à aligner la représentation politique sur la réalité des fonctions exercées.

L'économie contributive n'attaque pas l'État territorial. Elle l'oblige à se regarder tel qu'il fonctionne réellement. Si elle produit une tempête, ce n'est pas par radicalité.

C'est parce qu'en rendant les droits simples, universels et opérés, elle rend visibles des incohérences longtemps accumulées.

Légitimer cette transformation, ce n'est pas l'acclamer.

C'est accepter qu'un système juste produise parfois des effets profonds — non parce qu'il détruit, mais parce qu'il aligne enfin les principes, les fonctions et les institutions.

DYNAMISER : METTRE DE LA VIE

Parce que sans mouvement, même le réel bien fait s'éteint.

Quand les cerveaux partent : une fuite silencieuse

De nombreux jeunes diplômés, ingénieurs et entrepreneurs quittent leur pays non pas par rejet, mais parce qu'ils ne trouvent pas d'opportunités concrètes où leurs compétences sont valorisées et leur travail reconnu. Cette « fuite des cerveaux » traduit un problème structurel : l'absence d'un environnement économique capable d'accueillir et de faire grandir ces talents.

Ce départ massif n'est pas seulement une perte externe. Il révèle un fonctionnement interne.

Le pays ne manque pas d'énergie. Il dépense des millions d'heures humaines à empêcher les gens d'agir, par accumulation de mécanismes parfaitement rationnels pris isolément et absurdes une fois combinés.

On empêche d'agir d'abord par la fragmentation des statuts : chaque changement de situation entraîne une perte temporaire de droits, les personnes doivent sans cesse prouver ce qu'elles sont déjà, et une énergie considérable est absorbée non pas par l'action mais par le simple fait de rester « dans le système ».

Des milliers d'heures sont ainsi consacrées à ne pas tomber plutôt qu'à avancer. Ce n'est pas de l'incompétence, c'est une architecture pensée pour des parcours linéaires dans un monde qui ne l'est plus.

On empêche aussi d'agir lorsque la suspicion devient un principe de gestion : toute initiative doit se justifier avant même d'exister, toute rupture doit être expliquée, toute activité non standard est considérée comme anormale jusqu'à preuve du contraire.

Le temps n'est alors plus consacré à créer, mais à prouver qu'on a le droit d'essayer. Ce n'est pas du contrôle, c'est de la défiance organisée. On empêche encore d'agir par la bureaucratisation de l'erreur : l'échec est traité comme une faute, la reprise devient plus compliquée que l'abandon, et les dispositifs de soutien n'arrivent qu'après la chute. Les gens n'ont pas peur d'agir ; ils ont peur du coût administratif de l'échec, et c'est pour cela que l'inaction devient rationnelle.

Le blocage se poursuit par une dissociation profonde entre compétences réelles et

reconnaissance officielle. Les compétences informelles ne comptent pas, l'expérience non diplômée est invisibilisée, les parcours atypiques doivent se tasser pour entrer dans des cases. L'énergie existe, mais elle ne trouve aucun point d'appui institutionnel. Ce n'est pas un manque de talent, c'est un défaut de reconnaissance structurée.

À cela s'ajoute l'éparpillement des responsabilités publiques : personne ne peut répondre simplement à la question « qui peut m'aider maintenant ? », les structures se renvoient les personnes entre elles, et l'usager devient le seul chargé de faire le lien. L'énergie est alors consommée à naviguer au lieu de construire. Ce n'est pas l'absence de volonté qui paralyse un pays, c'est le coût organisé du passage à l'acte.

Dynamiser par la reconnaissance : remettre l'humain au centre

Dynamiser le pays ne consiste pas à ajouter un discours de plus ni à repeindre le récit national. Cela consiste à s'attaquer à ce qui empêche réellement d'agir. Un pays est dynamique lorsque ses habitants peuvent créer, entreprendre, rater, recommencer, sans que chaque tentative se transforme en pénalité. Là où l'action devient trop coûteuse, l'énergie finit toujours par s'en aller.

Dynamiser, c'est donc remettre du mouvement là où l'organisation a produit de la résignation. Rouvrir des espaces d'initiative là où se sont empilées des procédures. Remplacer un immobilisme devenu rationnel par une possibilité réelle d'agir. Pas en exigeant plus d'efforts individuels, mais en cessant de rendre chaque initiative dissuasive

Concrètement, dynamiser suppose trois choses simples.

Redonner du mouvement.

Fluidifier ce qui bloque, alléger ce qui ralentit, accélérer ce qui compte vraiment : démarches, transitions professionnelles, accès à la formation, création d'activités. Non par des slogans sur l'agilité, mais par des décisions qui abaissent le coût du passage à l'acte. Tant que bouger reste plus risqué que rester immobile, rien ne démarre.

Desserrer ce qui bloque l'énergie humaine.

L'énergie existe déjà. Elle s'épuise quand la suspicion devient permanente, quand la bureaucratie absorbe le temps, quand tout semble verrouillé par défaut. Permettre aux personnes d'utiliser leurs compétences sans devoir sans cesse se justifier n'est pas une récompense : c'est une condition minimale du dynamisme.

Assumer un cap clair.

Un pays se fige quand il ne sait plus où il va. Sans trajectoire lisible, l'action se disperse, l'engagement s'érode, le cynisme s'installe. Le flou ne crée pas de liberté, il décourage.

Dynamiser le pays, ce n'est pas aller plus vite pour aller nulle part. C'est remettre du vivant dans un système rigidifié et rendre l'action possible, soutenable, durable. Et surtout, c'est cesser de présenter l'inertie comme une fatalité alors qu'elle est produite et entretenue par l'organisation même censée faire agir.

Industrie et commerce : la matière du mouvement

L'industrie et le commerce ne sont pas des secteurs parmi d'autres : ils donnent une réalité au dynamisme. L'industrie ne se contente pas de produire ; elle structure l'économie locale, crée des parcours professionnels stables et permet la transmission des savoir-faire. Le commerce, lui, capte la vie quotidienne, rend l'activité visible, stabilise les territoires et maintient le lien social. Quand l'un ou l'autre décline, le territoire s'appauvrit en silence.

Industrie et commerce sont les formes les plus tangibles du mouvement. Ils transforment le savoir en produit, l'effort en valeur, le travail en trace durable. Là où ils existent, l'activité cesse d'être un concept : elle se voit, se mesure, s'ancre. Là où ils disparaissent, tout devient abstrait, fragile, réversible.

À partir des années 1970-1980, l'industrie a progressivement été reléguée. Jugée moins compétitive face à la mondialisation, à la délocalisation et à l'automatisation, elle a perdu sa place centrale dans les choix publics. En parallèle, les services, le tourisme puis le numérique ont été promus comme moteurs suffisants de croissance : plus rapides, plus visibles, moins contraignants en apparence. L'économie du futur devait être légère, tertiaire, dématérialisée. L'industrie a été traitée comme un problème à gérer, non comme une base à maintenir.

Ce choix a eu un coût. Un territoire sans industrie perd ses compétences, raccourcit ses parcours, efface ses savoir-faire. Ce qui ne se fabrique plus localement ne se maîtrise plus. L'industrie ne produit pas seulement des biens : elle relie ingénieurs et techniciens, conception et exécution, recherche et application. Elle crée des chaînes longues où l'apprentissage, la transmission et l'amélioration continue ont un sens. Là où elle s'ancre, elle stabilise durablement les bassins de vie.

Le commerce joue un rôle tout aussi décisif, souvent sous-estimé. Il transforme la présence humaine en activité économique concrète, fait circuler la production locale et donne une scène aux artisans, aux producteurs et aux services. Un commerce vivant n'est pas un point de vente de plus : c'est un indicateur immédiat de vitalité. Quand les commerces ferment, ce n'est pas seulement une vitrine qui disparaît ; c'est le quotidien qui se délite. On consomme ailleurs, puis on travaille ailleurs, puis on s'installe ailleurs. Le vide économique précède toujours le vide humain.

Redynamiser un pays ne consiste pas à opposer industrie, commerce et services, mais à recréer des écosystèmes complets où l'on peut concevoir, produire, vendre et innover localement. C'est ainsi que les talents restent : non par contrainte, mais parce qu'ils ont une place utile et durable. Un pays dynamique est un pays qui produit une part de ce qu'il consomme, valorise ses savoir-faire et offre à ses habitants un avenir crédible sans devoir partir pour exister. Le mouvement commence là : quand l'activité redevient tangible, visible et partagée.

PME et artisanat : l'ossature silencieuse du pays

Les grandes annonces ne font pas vivre un territoire. Ce sont les petites structures qui le tiennent debout. PME et artisanat forment l'ossature silencieuse du pays. Elles forment, embauchent, ancrent les compétences localement. Elles transforment un savoir en métier, un métier en revenu, un revenu en stabilité. Quand elles tiennent, le territoire tient. Quand elles vacillent, tout le reste suit.

Une PME n'est pas une petite grande entreprise. C'est une production proche, adaptable, enracinée, qui connaît ses clients, ses salariés et son environnement. Elle fonctionne à l'échelle humaine, mais son impact est territorial. Lorsqu'une PME ferme, ce n'est pas seulement une activité qui disparaît : c'est une compétence locale, une trajectoire professionnelle, parfois un avenir possible qui s'effondre.

L'artisanat est l'économie réelle dans sa forme la plus directe. Le geste est lié à l'utilité, le travail à un résultat visible. Là où l'artisan disparaît, une autonomie locale s'efface. On ne répare plus sur place, on ne fabrique plus, on dépend d'ailleurs pour les besoins les plus simples. Ce n'est pas de la nostalgie : c'est une perte de capacité concrète à faire.

PME et artisanat sont souvent situés hors des grandes métropoles. Ils irriguent les bassins de vie, structurent les territoires intermédiaires, maintiennent une activité économique là où les modèles spectaculaires passent rarement. Pourtant, ils restent éclipsés par des récits plus visibles, plus séduisants, mais souvent plus fragiles.

Ce sont pourtant eux qui retiennent les compétences, offrent des opportunités durables et permettent de faire carrière sans quitter son territoire. Là où ils manquent, les jeunes partent. Le territoire devient dépendant d'emplois éloignés, précaires ou déconnectés de la vie locale. L'économie se fragilise avant même que la population ne s'en rende compte.

Dynamiser un pays ne consiste pas à empiler des start-ups ni à attirer des investissements volatils. Cela consiste à renforcer ce tissu patient qui transforme l'activité quotidienne en richesse durable. Donner aux PME et aux artisans les moyens d'exister, ce n'est pas une politique de soutien décorative. C'est reconstruire une base économique solide, sans laquelle aucun élan durable n'est possible.

L'agriculture : un pilier essentiel souvent mal compris

Dans les débats publics, l'agriculture est soit oubliée, soit réduite à un problème. On parle d'environnement, de prix, de normes, rarement de ce qu'elle est réellement : une condition de survie. Les agriculteurs ont longtemps été pris dans des injonctions contradictoires : produire toujours plus pour nourrir le pays, utiliser des intrants pour garantir la sécurité alimentaire, répondre aux impératifs économiques fixés après-guerre, puis être sommés de porter seuls le poids des conséquences de ce modèle. Cette histoire pèse encore lourdement sur le présent.

Mais une réalité demeure, inchangeable : un pays sans agriculture est un pays dépendant, donc vulnérable. L'agriculture n'est pas un secteur parmi d'autres. Elle fonde la souveraineté alimentaire, conditionne la sécurité nationale et structure la vie rurale. Sans

production agricole, il n'y a ni autonomie, ni stabilité, ni continuité territoriale.

Au-delà de l'alimentation, l'agriculture est un acteur central du tissu économique local. Elle crée des emplois non délocalisables, entretient les paysages, soutient des filières entières et façonne des écosystèmes de production. Lorsqu'elle est pratiquée avec intelligence, elle participe aussi à l'équilibre environnemental. Lorsqu'elle disparaît, ce ne sont pas seulement des exploitations qui ferment : ce sont des territoires entiers qui se vident.

Le métier d'agriculteur est complexe, contraint, exposé. Il ne se résume ni à des caricatures productivistes ni à des visions idéalisées. Redynamiser un pays suppose de reconnaître cette complexité, de soutenir des pratiques capables de nourrir la population tout en préservant les ressources, et de considérer l'agriculture pour ce qu'elle est : un pilier stratégique, pas un coût à réduire. Un pays qui affaiblit son agriculture fragilise son avenir.

L'innovation : faire évoluer sans déraciner

L'innovation n'est pas une rupture miraculeuse, ni un effacement du passé. Elle est une évolution ancrée dans le réel. Elle ne remplace pas les savoir-faire : elle les prolonge. Coupée du terrain, elle reste abstraite et éphémère. Reliée à l'industrie, au commerce, aux PME, à l'artisanat et à l'agriculture, elle devient utile, durable et transmissible.

Quand un atelier améliore ses procédés, quand une PME intègre le numérique sans renoncer à son métier, quand un artisan modernise son outil sans perdre le geste, l'innovation ne détruit pas l'existant : elle le renforce. Elle augmente la capacité à produire ici, à rester compétitif sans se délocaliser, à transmettre sans s'épuiser. C'est ainsi que les talents restent, non parce qu'on les retient, mais parce qu'ils peuvent évoluer sans partir.

Dynamiser un territoire par l'innovation ne consiste pas à multiplier les incubateurs, les labels ou les démonstrateurs. Cela consiste à permettre aux acteurs économiques existants de progresser sans se vider de leur substance. Une innovation qui déracine affaiblit. Une innovation qui s'ancre stabilise. Elle relie les générations de travail, sécurise les parcours, et transforme les contraintes en leviers.

Un pays qui prétend innover sans industrie, sans agriculture, sans PME, innove sur du vide. Un pays qui innove à partir de ce qui tient déjà construit un dynamisme réel.

La formation continue : un levier essentiel pour dynamiser les territoires

La formation continue est l'un des moteurs les plus puissants du dynamisme territorial. Non parce qu'elle empile des dispositifs, mais parce qu'elle permet d'ajuster en permanence les compétences aux besoins réels des entreprises et des bassins de vie. La formation utile n'est pas abstraite : elle répond à un travail précis, dans un territoire précis. Et les meilleurs formateurs ne sont pas des programmes, mais ceux qui font le métier au quotidien.

Une formation efficace est toujours proche du terrain. Elle connaît les entreprises, les métiers, les tensions de recrutement, les évolutions concrètes des savoir-faire. Elle s'inscrit dans des parcours qui mènent à un emploi réel, pas dans des cycles déconnectés de toute

perspective professionnelle. L'apprentissage retrouve alors son sens premier : transmettre durablement, sécuriser les trajectoires, permettre de progresser sans quitter le territoire. À l'inverse, une formation trop centralisée, trop éloignée, trop standardisée, finit par former à côté du réel.

Historiquement, les Chambres de Commerce et d'Industrie et les Chambres des Métiers ont rempli ce rôle parce qu'elles sont branchées directement sur l'économie locale. Elles connaissent les entreprises, les besoins immédiats, les compétences manquantes, les métiers qui évoluent. Elles vivent au rythme concret de l'activité, loin des schémas théoriques. À l'échelle locale, elles voient ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

L'élargissement progressif des périmètres de décision a éloigné la formation continue de cette réalité. Plus une structure est grande, plus elle peine à capter la diversité fine des besoins : qui cherche quoi, où, avec quelle urgence, et qui peut réellement former. La formation devient alors un objet administratif à gérer, plutôt qu'un levier économique à activer.

Redynamiser les territoires suppose donc de remettre la formation continue entre les mains des acteurs naturellement ancrés : les Chambres des Métiers pour les métiers artisanaux, techniques et manuels ; les Chambres de Commerce pour les métiers de l'entreprise, du commerce, du management et des services. Non par nostalgie institutionnelle, mais par efficacité.

Les entreprises elles-mêmes sont les premiers lieux d'apprentissage. On n'apprend pas un métier uniquement dans un programme, mais dans une culture professionnelle, par immersion, au contact de ceux qui savent faire. Former un apprenti n'est pas un appoint temporaire de main-d'œuvre : c'est un investissement humain. Il prend tout son sens lorsqu'il débouche sur un emploi durable dans l'entreprise formatrice. Là où l'on forme pour garder, la transmission fonctionne. Là où l'on forme pour compenser, elle s'épuise.

La formation continue devient alors ce qu'elle doit être : un outil de stabilisation économique, un moyen de sécuriser les parcours, et un facteur direct de dynamisme local. C'est en rapprochant durablement formation et terrain, en s'appuyant sur les acteurs naturels et en construisant des trajectoires professionnelles solides que l'on crée un socle crédible pour l'emploi et les compétences. Sans cela, on forme... Mais on ne dynamise rien.

Dynamiser entre bassins de vie et bassins d'emploi

Un bassin de vie et un bassin d'emploi forment ensemble un même territoire fonctionnel. Le bassin de vie organise le quotidien : les lieux d'habitation, les déplacements, les services, les liens sociaux. Le bassin d'emploi concentre les activités productives, les compétences, les opportunités professionnelles. Quand ces deux dimensions dialoguent, le territoire fonctionne. Quand elles se dissocient, l'énergie se disperse.

Aujourd'hui, ces espaces ne coïncident plus toujours. On habite à un endroit, on travaille ailleurs, on consomme plus loin encore, sans continuité lisible. Le territoire devient fragmenté, fatigant, inefficace. Cette dislocation produit une perte de sens, puis une perte

d'engagement. La dynamisation commence quand la vie quotidienne et l'activité économique se réajustent.

Le bassin de vie est l'échelle du réel. Il ne correspond pas à une frontière administrative, mais à la géographie concrète des usages : où l'on vit, où l'on travaille, combien de temps on met pour s'y rendre, quelles compétences sont présentes ou manquantes, quelles formations sont accessibles sans rupture. C'est à cette échelle que l'économie existe réellement : micro-entreprises, artisans, PME, industries, services, activités hybrides. Dynamiser un territoire, c'est rendre visible cette économie quotidienne et permettre à ses acteurs de se coordonner.

Un bassin d'emploi ne peut ignorer les structures industrielles qui l'organisent, en particulier les installations à risques comme les sites SEVESO. Ces sites imposent des contraintes claires : on ne construit pas n'importe où, on organise la mobilité et l'urbanisme en tenant compte des zones de sécurité. Ces contraintes ne sont pas des obstacles, mais des lignes de force. Elles structurent le territoire.

Car ces industries sont aussi de grands employeurs, des créateurs de compétences rares, des moteurs économiques puissants, des sources de stabilité pour des milliers de familles, des pôles d'innovation technique et des centres d'entraînement pour un tissu dense de PME et de prestataires. Un territoire qui reconnaît cette structure peut agir de manière cohérente : orienter ses formations, adapter ses mobilités, développer des activités complémentaires, organiser son urbanisme avec intelligence. Le dynamisme naît de cette articulation lucide entre contraintes et développement.

Lorsque formation, industrie et organisation territoriale avancent ensemble, le mouvement devient réel. Les parcours professionnels peuvent se construire localement, les déplacements deviennent soutenables, les villages conservent leurs habitants. La formation donne l'élan, l'industrie apporte la matière, et le bassin d'emploi transforme l'ensemble en avenir.

La place des jeunes : clé de la dynamique territoriale

Les jeunes sont la force vive des bassins de vie. Lorsqu'ils restent, un territoire respire. Lorsqu'ils partent, il se fige. Il n'existe pas d'indicateur plus fiable de la vitalité d'un territoire que la capacité qu'il a à accueillir, former et retenir sa jeunesse. Un territoire ne se dynamise pas par ses seules infrastructures, mais par la place réelle qu'il offre à ceux qui vont y vivre, y travailler et le transformer.

La jeunesse n'est pas « l'avenir » au sens abstrait du terme. Elle est la dynamique immédiate d'un bassin de vie. Elle se manifeste dans les flux quotidiens : les trajets vers les lycées et les centres de formation, les premiers emplois, les activités sportives et culturelles, les déplacements le soir, les premiers logements, les petits boulots, les stages, les essais, les ruptures, les reprises. Là où ces flux sont possibles, le territoire vit. Là où ils deviennent trop coûteux ou trop compliqués, il se vide.

Ce que les jeunes cherchent n'est pas un discours, mais une place légitime dans la vie collective. Un endroit où ils peuvent contribuer, entreprendre, se tromper sans être

disqualifiés. Or de nombreux bassins de vie fonctionnent aujourd'hui à l'envers : ils disent vouloir garder leurs jeunes, mais ne leur offrent ni formations accessibles, ni mobilité adaptée, ni lieux où se retrouver, ni espaces pour tester une activité, ni logements abordables, ni accompagnement lisible vers la vie active. Les jeunes partent pour étudier, peinent à revenir pour travailler, et lorsqu'ils reviennent, ne trouvent plus les conditions pour s'installer durablement. Le territoire perd alors sa relève, son énergie et sa capacité à se renouveler.

Un bassin de vie dynamique part au contraire des usages réels de sa jeunesse : ses rythmes, ses besoins, ses contraintes. Cela suppose d'abord une formation accessible à l'échelle du territoire, connectée aux entreprises locales, et non concentrée dans quelques pôles distants. Sans formation proche, la mobilité devient une barrière, pas une opportunité. Cela suppose aussi une mobilité qui fonctionne aux horaires réels de la vie : tôt le matin, tard le soir, le week-end, et qui relie les lieux effectivement fréquentés. Sans mobilité, la jeunesse est coupée du territoire.

Cela suppose encore des espaces où les jeunes peuvent se retrouver, créer et expérimenter. Ateliers partagés, lieux culturels, tiers-lieux, espaces associatifs : là où un espace existe, des projets émergent. Là où tout est verrouillé, l'initiative disparaît. Le logement est enfin le point de bascule le plus brutal. On ne peut demander à des jeunes de rester s'ils ne peuvent pas se loger. Trop cher, trop loin, trop rare : le logement est souvent le premier obstacle concret à l'ancrage territorial.

Le logement constitue souvent le point de rupture le plus brutal. On ne peut pas demander à des jeunes de rester dans un territoire s'ils ne peuvent pas s'y loger. Trop cher, trop rare, trop éloigné : le logement devient rapidement un facteur d'exclusion territoriale. Pour qu'un bassin de vie puisse garder sa jeunesse, il doit disposer d'un interlocuteur clair, identifiable, capable de répondre rapidement à une question simple : où et comment se loger ici, maintenant. C'est précisément le rôle des Maisons Départementales du Logement, qui apportent ce qui manque le plus souvent : de la lisibilité, de la continuité et du temps gagné. Leur fonction est d'éviter que les obstacles administratifs ne transforment une difficulté de logement en rupture de parcours, puis en départ définitif.

L'entrée dans la vie active, enfin, ne commence presque jamais par un emploi stable. Elle passe par des stages, des contrats courts, des apprentissages, des petits boulots, des essais multiples. Pour que ces débuts ne se transforment pas en errance, un accompagnement clair est indispensable. Les Centres de Gestion d'Activité remplissent cette fonction en aidant les jeunes à structurer leurs parcours, à sécuriser leurs premières expériences et à transformer des essais dispersés en trajectoires cohérentes.

Un bassin de vie qui soutient réellement sa jeunesse devient un territoire qui s'auto-entretient. L'énergie circule, les activités se renouvellent, les entreprises trouvent des compétences, les villages et les quartiers conservent leurs habitants. Un territoire qui sait accueillir sa jeunesse n'a pas besoin d'être relancé. Il vit.

Les seniors : la continuité invisible du dynamisme territorial

On parle souvent de dynamisme comme s'il ne concernait que les actifs et les jeunes. C'est une erreur de lecture. Les territoires tiennent aussi grâce aux seniors, trop souvent réduits à leur statut de retraités alors qu'ils en sont des acteurs quotidiens essentiels.

Dans de nombreux bassins de vie, ce sont eux qui assurent une part décisive de la continuité sociale : bénévolat associatif, engagement dans les clubs, présence dans les lieux culturels, soutien logistique aux événements locaux. Ils sont souvent les piliers discrets de la vie collective, ceux qui donnent du temps quand d'autres en manquent.

Leur rôle est également central dans l'équilibre des parcours familiaux. La garde des petits-enfants, l'entraide quotidienne, l'accompagnement dans les périodes de transition permettent à de nombreux parents de travailler, de se former, de rester ancrés localement. Ce soutien n'est pas marginal : il conditionne concrètement la possibilité de vivre et de travailler dans un territoire.

Les seniors incarnent aussi une forme de transmission que ni les dispositifs ni les infrastructures ne remplacent : transmission des savoir-faire, de la mémoire locale, des usages, des repères. Ils contribuent à stabiliser les territoires, à amortir les ruptures et à maintenir une continuité là où les parcours deviennent de plus en plus discontinus.

Un territoire qui ignore ses seniors se prive d'une énergie immense. Un territoire qui leur laisse une place active bénéficie d'un socle humain irremplaçable. Le dynamisme territorial n'est pas une affaire d'âge, mais de circulation des rôles, du temps et des engagements.

La vie sociale et associative : l'infrastructure qui ne se voit pas

On parle souvent d'infrastructures : routes, rails, réseaux. Mais il en existe une autre, invisible et pourtant centrale : la vie sociale. Un territoire ne se dynamise pas uniquement par des équipements, mais par la façon dont les gens se rencontrent, sortent de chez eux, parlent et font ensemble. Sans ces interactions ordinaires, rien ne circule.

Cette infrastructure du quotidien ne relève ni de l'État central ni de la technologie. Elle tient à des lieux et à des personnes : associations, clubs sportifs, fêtes locales, ateliers, médiathèques, cafés qui servent de points de repère, bénévoles qui font tenir l'ensemble. Ce sont des structures modestes, parfois précaires, souvent ignorées, mais indispensables.

Quand la vie sociale s'éteint, le territoire se vide. Quand elle respire, tout le reste devient possible. C'est dans ces espaces, parfois minuscules, que la confiance se construit, que les projets prennent forme, que les initiatives se croisent et que la créativité circule. Là où il n'y a plus de lieux pour se rencontrer, il n'y a bientôt plus de raisons de rester.

Dynamiser un bassin de vie commence donc par-là : soutenir ce qui crée du lien. La vie sociale n'est pas un supplément d'âme. C'est une infrastructure à part entière, le carburant humain sans lequel aucun dynamisme territorial ne peut durer.

Les « pays » comme moteur du dynamisme culturel et territorial

Dynamiser un territoire, ce n'est pas seulement construire des infrastructures ou attirer des investissements. C'est redonner vie à ce qui le rend reconnaissable. En France, la richesse des territoires ne tient pas à des découpages administratifs tracés dans des ministères, mais à ce que les habitants reconnaissent comme leur pays : une langue, des coutumes, une gastronomie, une architecture, une histoire, un paysage, un rythme de vie. Ce sont ces éléments qui font attachement, continuité et envie de rester.

Les « pays », au sens culturel, ne sont pas une invention récente ni un produit touristique. Ils sont les héritiers directs des provinces, des vallées, des bocages, des plateaux et des rivages qui ont structuré le territoire pendant des siècles. On ne se reconnaît pas spontanément dans des macro-régions aux contours politiques mouvants. On se reconnaît dans la Bretagne, la Provence, le Pays Basque, le Périgord, la Saintonge, la Savoie, la Corse, le Berry ou l'Alsace. On se reconnaît dans les accents, les recettes, les fêtes, les formes des maisons, les marchés, les musiques et les paysages.

Ces pays n'ont pourtant aucune existence institutionnelle. Ce sont des espaces vécus, pas des collectivités. Ils regroupent des associations, des offices culturels, des parcs naturels, des événements, mais ils n'ont ni pouvoir, ni budget, ni voix. Ils sont puissants dans la réalité quotidienne, mais muets dans l'organisation de l'État.

Or dynamiser un territoire ne consiste pas à imposer une politique uniforme depuis la capitale, mais à faire circuler l'énergie là où elle existe déjà. Aujourd'hui, la France connaît un déséquilibre touristique croissant : certains territoires sont saturés, déformés, parfois épuisés par le tourisme de masse, tandis que d'autres, tout aussi riches culturellement, restent invisibles. Cette concentration crée des tensions bien connues : pression sur le logement, sur les infrastructures, sur les centres-villes, et sentiment de dépossession chez les habitants. Dans le même temps, des territoires entiers demeurent à l'écart, faute de visibilité et de coordination.

Les pays offrent une réponse simple et naturelle à cette situation. Ils permettent de penser l'attractivité non comme une industrie extractive, mais comme une relation équilibrée entre visiteurs et habitants. Un pays connaît ses limites autant que ses richesses. Il sait ce qu'il peut accueillir, à quel rythme, et ce qu'il doit préserver. Il sait ce qu'il peut montrer sans se déformer.

Utiliser l'échelle des pays comme cadre de dynamisation culturelle permettrait de redistribuer l'attractivité, de lisser les flux, de réduire la pression sur les zones saturées et de révéler des territoires aujourd'hui laissés dans l'ombre. Non pas en créant une strate administrative supplémentaire, mais en reconnaissant ces pays par un label clair, lisible, porté par les acteurs locaux. En donnant aux offices du tourisme un rôle de coordination culturelle plutôt que de simple information, on rappelle une chose essentielle : la dynamisation n'est pas une stratégie abstraite, c'est un mouvement vivant. Celui d'un territoire qui se reconnaît, s'organise et se raconte, sans se travestir.

Le numérique du quotidien : la dynamisation invisible

On parle souvent du numérique comme d'une révolution. En réalité, ce qui dynamise un territoire au quotidien est beaucoup plus simple que cela. Ce ne sont ni l'intelligence artificielle, ni les grands laboratoires, ni les incubateurs bien décorés. La dynamisation numérique commence quand ça fonctionne. Un réseau qui ne coupe pas au milieu d'un entretien d'embauche. Un guichet en ligne compréhensible sans avoir besoin d'aide. Une formation accessible à distance sans parcours d'inscription absurde. Des démarches qui ne demandent pas une accumulation de mots de passe et de codes. Et un accompagnement pour ceux qui ne sont pas à l'aise.

L'immobilisme moderne n'est pas spectaculaire. C'est souvent un identifiant perdu, un code PIN oublié, un compte bloqué. Quand le numérique dysfonctionne, il ne ralentit pas seulement l'action : il l'empêche. Il transforme des démarches simples en épreuves, et finit par décourager celles et ceux qui n'ont ni le temps ni les ressources pour s'y battre.

Le numérique du quotidien doit être simple, lisible, humain. Il doit fonctionner sans explication permanente et sans exclusion par la complexité. Or, pour des raisons de sécurité et de centralisation, les services numériques deviennent de plus en plus difficilement accessibles. Ce ne sont pas des progrès mal intentionnés, mais leurs effets sont bien réels : ils redressent des barrières là où l'on prétend fluidifier.

Pour que le numérique devienne un levier et non un obstacle, chaque bassin de vie doit pouvoir s'appuyer sur une médiation numérique identifiable, accessible, sans rendez-vous interminable. Des personnes capables d'aider à faire une démarche, à débloquer une situation, à créer ou retrouver un accès. Le rôle est volontairement simple, parce que c'est précisément ce qui manque. Le numérique ne remplace pas l'humain. Il exige sa présence pour fonctionner.

Dynamiser un pays, ce n'est pas empiler des dispositifs spectaculaires. C'est redonner du mouvement dans la vie réelle : remettre du sens dans les territoires, fluidifier le quotidien, relier l'activité à la formation, offrir aux jeunes des perspectives concrètes. Mais le mouvement ne tient pas sans fondations. Et ces fondations ne relèvent ni des bassins de vie, ni des entreprises, ni des initiatives locales. Elles relèvent de ce qui garantit la stabilité, la sécurité et la continuité. Sans ce socle, toute dynamisation reste fragile, et finit toujours par retomber.

Répondre aux résistances et à l'inertie : un défi démocratique majeur

La transformation esquissée dans cet essai ne peut avancer sans rencontrer de résistances. Elles sont naturelles. Elles traversent toutes les sociétés lorsqu'un cadre ancien commence à se défaire sans que le nouveau soit encore entièrement habité. Deux formes se dessinent particulièrement : la défiance de certains corps organisés, notamment syndicaux, et l'inertie silencieuse d'une part croissante des citoyens, visible dans l'abstention et le retrait progressif de la vie publique.

Ces résistances ne sont ni des erreurs, ni des obstacles à contourner. Elles sont des signaux.

Elles disent une fatigue, une perte de sens, parfois une crainte légitime de perdre des repères sans savoir ce qui viendra les remplacer. Les ignorer serait une faute politique. Les combattre de front serait une erreur démocratique.

L'économie contributive ne prétend pas dissoudre ces tensions par décret. Elle propose autre chose : redonner une cohérence lisible à ce qui faisait autrefois société. Elle repose sur une idée simple mais exigeante : chacun, selon sa situation, ses capacités et ses moments de vie, contribue déjà, souvent sans reconnaissance, à la solidité collective. Ce qu'elle change, ce n'est pas la nature humaine, mais la manière dont cette contribution est rendue visible, continue et reconnue.

Dans ce cadre, la démocratie cesse d'être un espace réservé ou intermittent. Elle n'est plus limitée aux échéances électorales ou aux cercles institutionnels. Elle devient un champ d'intervention graduel, accessible, où l'engagement peut être discret ou structuré, ponctuel ou durable. Un signalement, une participation numérique, une mission temporaire, une fonction de médiation : autant de formes par lesquelles un citoyen peut prendre part sans devoir renoncer à sa vie, ni se fondre dans une identité politique figée.

Cette ouverture n'est pas une dilution. Elle est une condition de vitalité. Une démocratie qui ne sait plus intégrer les énergies faibles, fragmentaires, intermittentes, finit par ne représenter que les plus organisés, puis par s'éteindre dans l'indifférence générale. À l'inverse, une démocratie contributive accepte la pluralité des formes d'engagement, et en fait une force plutôt qu'une menace.

Ce modèle introduit également une responsabilité nouvelle. Lorsque les outils existent pour voir, comprendre et intervenir, le citoyen ne peut plus être tenu à l'écart du devenir collectif. La démocratie contributive n'est pas un confort supplémentaire ; elle est une exigence. Elle invite chacun à mesurer si le pays s'éclaire par plus de justice, de continuité et de cohérence ou s'obscurcit par inertie, désengagement et fragmentation.

En ce sens, l'économie contributive n'est pas un dispositif technique de plus. Elle est une proposition politique au sens fort : un cadre dans lequel les institutions retrouvent leur légitimité parce qu'elles sont lisibles, et où les citoyens retrouvent une prise parce qu'elle est proportionnée à leur réalité.

Cet essai ne prétend pas clore le débat. Il en trace le centre de gravité. Si transformation il y a, elle ne se fera ni contre les citoyens, ni à leur place, mais avec eux, lentement, imparfaitement, mais lucidement. C'est à cette condition seulement qu'une société peut se transformer sans se rompre : en réconciliant organisation et sens, droits et responsabilités, stabilité et participation.

Remerciements

Un grand merci à tous les membres du Cercle Sully ; à Geneviève Bouché pour m'avoir fait découvrir la futurologie cybernéticienne ; à Jérôme Moreels, cofondateur du Cercle Sully ; à Jean Georges Schwarz, Alain Leblay et Eva Pernet pour leur patience, leurs conseils et leur relecture ; à Jofrey, Nathalie, Roger, les Philippe, Jean-Marc P., Claude L., ainsi qu'à toutes celles et ceux qui m'ont apporté témoignages, expériences et conseils.

Marseille, août 2026

Le pari des territoires

La France ne manque ni de diagnostics ni de réformes.

Elle manque de continuité.

Depuis plusieurs décennies, les politiques publiques se succèdent, souvent bien écrites, mais incapables de tenir face au réel : réseaux saturés, territoires désorganisés, parcours de vie fragmentés, institutions instables, fatigue humaine croissante. Ce qui casse n'est pas la volonté. C'est l'architecture.

Le pari des territoires part d'un constat simple : une société ne tient pas par ses intentions, mais par ses structures. Tant que l'action collective reste organisée en silos, dépendante des alternances politiques et déconnectée des contraintes physiques, humaines et territoriales, aucune réforme ne peut durer.

Cet essai ne propose ni un programme, ni une méthode clé en main. Il expose une lecture du réel fondée sur les besoins vécus, les limites matérielles et les organisations nécessaires pour assurer la continuité au-delà des mandats. Bassins de vie, reconnaissance de l'activité humaine, revenu contributif, structures hybrides : les dispositifs présentés ne cherchent pas l'adhésion facile, mais la résistance à la casse discrète.

Ce texte n'essaie pas de convaincre. Il rend visibles les conséquences d'un système arrivé à ses limites.

Face aux contraintes du réel, l'inaction n'est plus une option.

Et sans continuité, même les meilleures intentions finissent par trahir.



L'auteure

Blanche de Weerd, cofondatrice du Cercle Sully, laboratoire d'idées, travaille depuis plusieurs années sur la cohérence territoriale, les besoins humains et le fonctionnement de l'action publique. Son approche, basée sur l'observation du terrain, offre une vision claire et accessible des enjeux contemporains.

Avec « Le pari des territoires », elle propose une synthèse originale alliant compréhension du réel, analyse systémique et solutions opérationnelles.