Institut pour la Refondation Publique

MAISON DE L'EUROPE DE PARIS
MERCREDI 21 OCTOBRE 2026

CONFÉRENCE DE L'INSTITUT
POUR LA REFONDATION PUBLIQUE

Solutions Publiques *2026*

La souveraineté par les territoires

Openlab
Institut pour la Refondation Publique

RAPPORT DE SYNTHÈSE

EN PARTENARIAT AVEC

La Nouvelle Revue Politique · Maison de l'Europe Paris · Subsidium · groupe élan · Gotoimpact

SOLUTIONS PUBLIQUES 2026

En un regard

Le mercredi 21 octobre 2026, la Maison de l'Europe de Paris a accueilli la deuxième édition de **Solutions Publiques**, la conférence annuelle de l'Institut pour la Refondation Publique (IRP), fondé et présidé par **Régis Passerieux**. Organisée en partenariat avec **La Nouvelle Revue Politique**, la matinée avait pour thème : **la souveraineté par les territoires**.

Un an après la conférence inaugurale du 15 octobre 2025, qui avait réuni près de quarante intervenants et quelque quatre cents participants autour du diagnostic d'une crise structurelle de l'action publique, l'Institut a fait le choix d'un format nouveau en 2026 : une **matinée d'approfondissement**, conçue comme le point de départ d'un cycle de travail conduit au plus près du terrain, dans les régions, pendant les huit à douze mois à venir.

prête pour l'ouverture des travaux

Ce changement de format traduit un changement d'étape. En 2025, l'IRP posait les principes : responsabilité, subsidiarité, efficacité publique. En 2026, il se dote d'outils pour les mettre en œuvre. Le fil conducteur reste le même : la **subsidiarité ascendante**, selon laquelle les projets doivent émerger des personnes, des communes, des entreprises et des associations, l'État et l'Europe venant en soutien et non en substitution et en encadrement.

EN PARTENARIAT AVEC

La Nouvelle Revue Politique

Élus, journalistes, entrepreneurs, responsables associatifs, experts et citoyens engagés ont débattu d'une même question : comment des territoires dotés de moyens et de projets peuvent-ils reconstruire la souveraineté du pays, face à la crise budgétaire et aux dépendances révélées par les crises successives ?

Trois annonces ont marqué la matinée

1. La publication du numéro spécial de La Nouvelle Revue Politique, « **50 leviers pour rebâtir la souveraineté à partir des territoires** », signé par Régis Passerieux et Laurent Hassid.
2. Le **lancement officiel en France de la plateforme Subsidium**, outil numérique qui aide citoyens, collectivités, entreprises et associations à faire naître et aboutir des projets.
3. L'annonce d'un **partenariat avec le Groupe Élan**, consacré aux souverainetés ultramarines, aux cas pratiques de l'Executive Master et au projet Territoripédia.

Le mot d'accueil de Michel Derdevet

En ouvrant la matinée, le président de la Maison de l'Europe de Paris a souligné un point repris par plusieurs orateurs : la souveraineté des régions ne s'oppose ni à la souveraineté nationale, ni à la souveraineté européenne. C'est l'objet même de la subsidiarité : loger chaque décision là où elle est la plus efficace.

LES CHIFFRES-CLÉS

50	5	13	500	3
leviers de souveraineté territoriale publiés	grands domaines de souveraineté	souverainetés thématiques en cours de documentation	marchés de croissance identifiés, à plus de 5 % par an	langues d'ouverture de Subsidium : français, italien, anglais

LA MATINÉE EN IMAGES

Jean-Christophe Fromantin ouvre les débats

Laurent Hassid présente les 50 leviers

Le fil rouge : la subsidiarité ascendante

Les initiatives naissent des personnes, des familles, des communes, des associations et des entreprises. Les échelons supérieurs, région, État, Union européenne, interviennent pour les soutenir lorsqu'elles ne peuvent aboutir seules, sans se substituer à elles. C'est ce principe que l'IRP veut faire passer de la théorie à la pratique.

Le lancement de la plateforme Subsidium

Le passage à l'action

DÉROULÉ DE LA MATINÉE

Le programme

La matinée s'est organisée en quatre temps : une ouverture consacrée aux fondements de la souveraineté territoriale, la présentation des 50 leviers, une table ronde suivie d'un dialogue avec la salle, puis le lancement de la plateforme numérique de projets Subsidium.

OUVERTURE

Le temps de la subsidiarité

Michel Derdevet, Thierry Vincent, Jean-Christophe Fromantin, Stéphane Rozès

1RE SÉQUENCE

Les 50 leviers de souveraineté territoriale

Laurent Hassid, Régis Passerieux

2E SÉQUENCE · 11 H

Table ronde : repenser la souveraineté par les territoires

Natacha Polony, Frédéric Masquelier, Gaël Queinnec, Jérémy Clément

MESSAGE VIDÉO

Faire mieux avec moins

Florence Bénéteau, Groupe Élan

DIALOGUE

Tour de table et parole à la salle

Intervenants et public

LANCEMENT

La plateforme Subsidium

Régis Passerieux, Richard Amalvy, Ludovic Trollé, Joseph Pons

MESSAGE

De la colère à la reconstruction

Alexandre Jardin

CLÔTURE

Feuille de route 2026-2027

Régis Passerieux

L'animation de l'ensemble de la matinée a été assurée par le politologue **Stéphane Rozès**, qui représentait La Nouvelle Revue Politique et Arnaud Benedetti, retenu au Maroc.

L'après-midi, à partir de 14 h, a été consacré à des démonstrations en direct de la plateforme Subsidium et à des ateliers individuels de prise en main, ouverts à tous les participants porteurs d'un projet ou d'une idée.

La mission de l'IRP : transformer le management et la gestion publique

OUVERTURE

La souveraineté commence là où l'épargne reste

Après le mot d'accueil de Michel Derdevet, président de la Maison de l'Europe de Paris, le maire de Neuilly-sur-Seine a ouvert les travaux en posant une question rarement abordée : à qui profite l'argent que les Français épargnent ?

Jean-Christophe Fromantin · le parcours de l'épargne, angle mort de la souveraineté

Jean-Christophe Fromantin, maire de Neuilly-sur-Seine

Pour aller plus loin

Sur ce thème, découvrez la note Open Lab « **Souveraineté financière** » d'Arnaud Berger et Valérie Vaillant, et rendez-vous **en février dans les Hauts-de-France** sur ce thème.

Jean-Christophe Fromantin travaille depuis plusieurs années sur un élément qu'il juge central dès que l'on parle des territoires : **le parcours de l'épargne**. Son constat est net. La France est probablement l'un des pays au monde où le taux de centralisation de l'épargne est le plus élevé.

Cette épargne, collectée partout, vient alimenter une économie financière concentrée dans les métropoles. Elle sert des promesses de rendement rapide, nationales ou internationales. Mais c'est un mauvais calcul, explique-t-il : ce rendement se fait au détriment du **capital de proximité**, ce « carburant » dont les territoires ont besoin pour prospérer.

À l'inverse, l'Allemagne, l'Italie ou l'Espagne ont inscrit dans leur droit le principe selon lequel l'épargne reste, pour une large part, au service du territoire où elle est produite.

Pour illustrer ce principe, le maire de Neuilly a convoqué un texte inattendu : l'encyclique *Rerum Novarum* de Léon XIII, publiée en 1891. Interrogé sur le capitalisme naissant, le pape répondait que celui-ci repose d'abord sur l'épargne des gens, et que cette épargne transformée en capital doit rester à la disposition du territoire qui l'a générée. C'est, rappelle-t-il, l'un des ressorts du succès de la révolution industrielle : une boucle locale de financement, un capital à visage humain, qui a transformé l'artisanat en industrie et redistribué ses bénéfices sur place.

Il s'appuie aussi sur les travaux des trois économistes du MIT lauréats du prix Nobel d'économie 2024, qui ont établi par des modèles économétriques le lien entre centralisation et prospérité. Ces travaux citent la France comme un cas atypique : la centralisation y prive les territoires de leurs facteurs de production, les polarise, et oriente le pays vers une économie financière au détriment d'une économie productive.

Trois niveaux de souveraineté qui se renforcent

Reprenant l'intuition de Simone Weil dans *L'Enracinement*, Jean-Christophe Fromantin propose de penser la souveraineté non comme un bloc unique, mais comme l'articulation de trois principes :

1. **Un substrat territorial**, culturel et historique, qui protège nos cultures et alimente nos savoir-faire.
2. **Une souveraineté nationale**, qui encadre et garantit la souveraineté française.
3. **Une souveraineté européenne**, pertinente dès lors qu'elle renforce les niveaux territoriaux et nationaux.

Il adresse ainsi un message à ceux qui « ont le souverainisme à la bouche du matin au soir » : il n'existe pas une seule souveraineté. Les niveaux supérieurs ne sont légitimes que s'ils confortent le fait territorial, et l'Europe est aujourd'hui incontournable sur plusieurs sujets pour y parvenir.

Stéphane Rozès · trois convictions communes

Politologue, président de Cap et animateur de la matinée, **Stéphane Rozès** a remercié la Maison de l'Europe pour son accueil, puis expliqué pourquoi l'IRP s'est associé à **La Nouvelle Revue Politique**, revue indépendante et exigeante, pour engager ce travail sur les leviers territoriaux de la souveraineté.

Stéphane Rozès ouvre les travaux

Les deux structures partagent, selon lui, trois convictions qui fondent la démarche lancée ce jour.

Première conviction. Il existe un contraste saisissant entre la crise que traversent la France et l'Europe sur le plan national et le dynamisme réel des territoires. C'est au niveau local que l'on peut penser ensemble les questions culturelles, politiques, économiques, sociales et géopolitiques, à condition que soit animé « l'esprit des lieux » : la singularité de chaque territoire et la capacité de ses acteurs, coordonnée par le politique, à porter et réaliser des projets.

En France, rappelle-t-il, la vision doit toujours précéder les procédures, et les finalités doivent déterminer les moyens. Trop souvent, les approches technocratiques inversent cet ordre.

Deuxième conviction. La France souffre d'une mauvaise singularité : elle ne partage pas ses expériences. Contrairement à ses voisins européens, chacun y agit de son côté, sans faire connaître ce qui marche. La démarche engagée vise précisément à **décloisonner**.

Troisième conviction. Comme l'a dit Jean-Christophe Fromantin, il n'y a **pas de subsidiarité sans souveraineté** : souveraineté des territoires vis-à-vis de l'État, souveraineté nationale, et reconnaissance des souverainetés au sein de l'Union européenne.

Pour Stéphane Rozès, la démarche vaut doublement. Elle doit aider à accélérer des réussites territoriales concrètes. Elle constitue aussi une pédagogie à l'égard des dirigeants nationaux et européens, qui gagneraient à écouter davantage ce qui se fait sur le terrain. En un mot : « nous avons beaucoup à apprendre les uns des autres, et beaucoup à communiquer ».

> *« Les citoyens, au plan local, sont intelligents. Les malheurs de notre pays viennent du contournement de l'intelligence et du génie des Français. »*
>
> STÉPHANE ROZÈS

La salle de la Maison de l'Europe de Paris

À RETENIR DE L'OUVERTURE

L'épargne au service des territoires

La France centralise son épargne plus que ses voisins, au détriment du capital de proximité qui fait prospérer les territoires.

Trois niveaux de souveraineté

Territoriale, nationale et européenne : les niveaux supérieurs ne sont légitimes que s'ils renforcent le fait territorial.

Décloisonner et partager

La vision doit précéder les procédures, et les expériences qui réussissent doivent circuler d'un territoire à l'autre.

> *« Il n'y a pas de subsidiarité sans souveraineté. »*
>
> STÉPHANE ROZÈS, REPRENANT JEAN-CHRISTOPHE FROMANTIN

Thierry Vincent, délégué général de l'IRP

Thierry Vincent, qui a pris les fonctions de délégué général de l'IRP, a assuré la coordination de l'évènement. Directeur du MBA Transition énergétique du Pôle Léonard de Vinci, il assure le montage technico-financier des projets de l'IRP, leur émergence et leur mise en œuvre, et coanime avec Michel Derdevet la thématique de la souveraineté énergétique.

1RE SÉQUENCE

Les 50 leviers de souveraineté territoriale

Un an de travail collectif, une méthode et un premier ouvrage : l'Open Lab de l'IRP a présenté sa démarche pour passer de l'ambition de souveraineté à des leviers documentés, déployables et mesurables dans les régions.

Laurent Hassid · de la doctrine aux résultats mesurables

Président de GoToImpact, codirecteur de l'Open Lab de l'IRP avec Thierry Vincent et coauteur des 50 leviers, **Laurent Hassid** a d'abord insisté sur la notion de trajectoire. Il y a un an, l'Institut démarrait. Depuis, un important travail collectif a été conduit pour que l'ambition de souveraineté se traduise en **leviers documentés**, que les régions puissent déployer, avec des indicateurs de résultat montrant qu'elles reprennent leur destin en main.

Son point de départ est simple : la souveraineté n'est pas une fin en soi. Ce qui compte, c'est la manière dont elle répond aux attentes des citoyens dans chaque territoire.

Laurent Hassid présente la démarche de l'Open Lab

POURQUOI IL Y A URGENCE

Les dernières années ont vu se succéder les crises. On a presque oublié celle du Covid, rappelle **Laurent Hassid**, quand on parlait de souveraineté sanitaire : faute d'industrie, la France, grande nation industrielle, ne pouvait plus produire de masques ni de gel hydroalcoolique, et dépendait de la Chine. Ce qui était vrai au niveau national l'était aussi pour les régions, qui devaient répondre aux besoins de leurs habitants.

Ces dépendances sont le résultat de choix : celui de devenir une nation tertiarisée, celui d'une « entreprise sans usines ». Ce sont des choix politiques, et aussi des choix stratégiques des entreprises. Aujourd'hui, on en mesure les conséquences.

La grille d'analyse : six rubriques pour chaque levier

La table ronde devant la salle

Domaine	Chiffre	Dépendance critique
Alimentaire	100 %	du soja consommé est importé
Sanitaire	80 %	des principes actifs pharmaceutiques viennent d'Inde et de Chine
Numérique	70–80 %	de dépendance aux hyperscalers américains
Technologique	18 %	seulement des entreprises utilisent l'intelligence artificielle

Covid, guerre en Ukraine, cyberattaques contre des collectivités, canicules et stress hydrique : selon l'Open Lab, chaque région présente aujourd'hui entre 5 et 10 dépendances critiques.

SUBSIDIARITÉ : LA DÉCISION AU NIVEAU LE PLUS EFFICACE

Laurent Hassid rejoint **Michel Derdevet** : parler de souveraineté régionale ne s'oppose ni à la souveraineté nationale, ni à la souveraineté européenne. La subsidiarité consiste à loger la décision là où elle est la plus efficace. Les grandes entreprises connaissent bien ce dilemme : elles oscillent en permanence entre centralisation, pour gagner en cohérence, et décentralisation, pour donner de la responsabilité. Trouver la juste répartition des pouvoirs entre niveaux n'a rien d'évident.

Il précise que tout le travail de l'Open Lab s'inscrit dans la **répartition actuelle des compétences**, sans la remettre en cause. Ce qui n'empêche pas, sur le plan politique, d'ouvrir d'autres réflexions.

UNE MÉTHODE : LE CHAÎNAGE

1. Doctrine

Des leviers de souveraineté et des ouvrages, global puis thématiques : industrie, énergie, alimentation…

2. Conférences

Des rencontres thématiques organisées dans les régions avec les acteurs locaux.

3. Accompagnement

Des programmes conduits avec les collectivités qui font d'une souveraineté un axe stratégique.

4. Marchés et solutions

Les marchés de croissance associés aux leviers et les solutions innovantes des entreprises régionales.

Le sujet commence à s'installer dans les exécutifs régionaux. Les Pays de la Loire ont fait de la souveraineté alimentaire un axe stratégique ; la région Centre-Val de Loire vient de lancer une initiative sur le même thème ; la Provence-Alpes-Côte d'Azur et l'Occitanie réfléchissent à leur souveraineté énergétique.

Derrière chaque levier, il y a aussi du développement économique. Installer des unités de stockage d'énergie de grande puissance, par exemple, c'est créer de l'activité dans la région. L'Open Lab a donc documenté les marchés de croissance associés aux leviers, et les solutions innovantes que les entreprises régionales peuvent développer pour y répondre.

CINQ GRANDS DOMAINES DE SOUVERAINETÉ

1
Ressources vitales
Alimentaire, énergétique, écologique, matières critiques

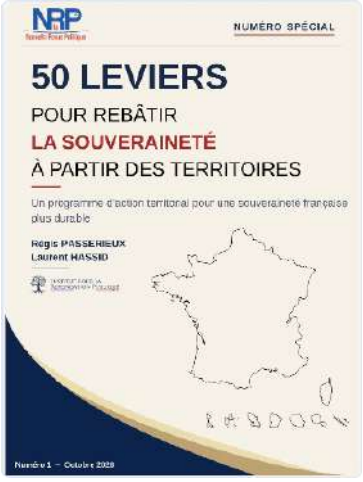
2
Économie productive et commerciale
Industrielle, commerciale, financière

3
Savoir et information
Données, connaissance, capacité à agir

4
Régalien, sécurité et continuité
Résilience, cybersécurité, continuité des services

5
Puissance, projection et influence
Coopérations interrégionales en Europe

La puissance et l'influence semblent relever naturellement des États. Pourtant, les régions mènent des partenariats interrégionaux, et la Commission européenne les encourage. L'effort de projection existe donc aussi à l'échelle régionale.



Le numéro spécial de La Nouvelle Revue Politique

Avec **Régis Passerieux**, **Laurent Hassid** a retenu **50 leviers** parmi beaucoup d'autres. Le chiffre répond, de manière constructive, à la publication par l'Institut Thomas More des « 50 décisions qui ont coulé la France » relayées par *Le Figaro*. Être seulement catastrophiste n'est pas mobilisateur, estime-t-il : les jeunes ont besoin de se projeter dans un avenir désirable.

> *« On ne veut pas rester au niveau de l'intention. On veut être au niveau du déploiement. »*
>
> LAURENT HASSID

CHAQUE LEVIER DOCUMENTÉ FINEMENT

Pour chaque levier, l'Open Lab a identifié les attentes des citoyens, les résultats mesurables et les leviers d'action. Leur impact est analysé selon trois dimensions, le triptyque **People, Planet, Profit** : en quoi le levier est-il positif pour le citoyen consommateur, pour l'environnement, et est-il rentable ?

Ce dernier critère est décisif. Ce qui peut être déployé massivement, c'est ce qui produit un retour sur investissement. Tout ce qui repose uniquement sur la dépense publique s'éteindra avec la crise budgétaire. La zone euro est à croissance nulle, et la France fait moins bien encore, alors même qu'une politique keynésienne soutient artificiellement l'activité. Sans cette dépense, que le pays ne pourra pas tenir, ce serait la récession.

500 marchés de croissance

L'Open Lab a documenté 500 marchés qui croissent de plus de 5 % par an, dans tous les secteurs. S'il y a des marchés en forte croissance, d'autres sont en déclin : les acteurs qui ne se positionnent pas sur les premiers décroîtront mécaniquement.

L'accélération numérique

Les technologies numériques réinventent tous les secteurs. Avec l'IA générative, les gains de productivité se comptent en multiples. Une entreprise dont le concurrent l'a intégrée ne peut pas résister sans l'intégrer à son tour.

TREIZE SOUVERAINETÉS THÉMATIQUES EN CHANTIER

L'Open Lab a commencé à travailler sur treize souverainetés thématiques. Les premières sont déjà engagées :

Souveraineté	Travaux et contributeurs cités
Industrielle	Travaux inspirés notamment des prises de position d'Arnaud Montebourg sur la démondialisation, devenu depuis chef d'entreprise
Énergétique	Avec Michel Derdevet, Thierry Vincent et l'entrepreneur Éric Scotto, fondateur d'Akuo Energy, l'un des premiers producteurs indépendants d'énergies renouvelables
Alimentaire	Déjà fixée comme objectif stratégique par plusieurs régions
Financière	Note Open Lab « Souveraineté financière » d'Arnaud Berger et Valérie Vaillant
Transport et mobilité	Avec Gaël Queinnec, directeur général de Moving On, think and action tank de la mobilité

La mobilité représente environ 20 à 25 % du budget des régions, rappelle Laurent Hassid. Avec un litre d'essence à 3 euros ou plus, on ne peut plus aller travailler, les usines ferment, les marchandises circulent moins. Les souverainetés sont interdépendantes. Avec Gaël Queinnec, il réfléchit à une communauté d'impact réunissant de grands industriels pour aider les régions à repenser les mobilités.

LE BENCHMARK EUROPÉEN : MONTRER QUE C'EST POSSIBLE

En France domine le sentiment que l'on ne peut plus rien faire, que tout est bloqué et que la responsabilité est toujours ailleurs. Le benchmark européen sert à démontrer le contraire : des régions agissent et défendent leur souveraineté sur de nombreux sujets. Dire que l'Europe l'empêche n'est pas vrai. En France aussi, des exemples existent : l'action d'Hervé Morin en Normandie pour le développement industriel, ou le pôle de compétitivité Cosmetic Valley en Centre-Val de Loire, devenu un pôle mondial qui fédère toute la filière cosmétique.

LE LEVIER DE L'ACHAT PUBLIC

5 milliards d'euros

Budget annuel de l'Île-de-France. Réorienter 10 % de cette somme représente 500 millions d'euros : de quoi changer la donne à l'échelle d'une région.

Les budgets régionaux sont considérables : environ 5 milliards d'euros par an pour l'Île-de-France, 4,3 milliards pour le Grand Est. L'achat public est donc un levier formidable, qui se traduit concrètement par du développement économique, de l'innovation et la mobilisation des acteurs de terrain.

Laurent Hassid fait une observation tirée de son travail avec les régions : beaucoup fonctionnent en mode guichet. Elles mettent en place des programmes, attendent d'être sollicitées et répondent aux demandes. Les régions qui obtiennent les meilleurs résultats sont celles qui ont une vision et qui, chaque fois qu'elles le peuvent, mettent leurs moyens en cohérence avec des objectifs qu'elles ont elles-mêmes définis.

Il prend l'exemple des aides régionales à la recherche et à l'innovation. Mesure-t-on vraiment l'effet d'entraînement de l'argent dépensé ? Le risque fait partie de l'innovation, admet-il, mais le minimum est de comprendre pourquoi un projet a réussi ou échoué, pour mieux orienter les choix suivants. L'argent public est rare et précieux.

Les pôles de compétitivité menacés

Plus d'une cinquantaine de pôles de compétitivité existent en France. L'État n'a renouvelé leurs dotations que pour une année, et les régions ne pourront pas compenser. Laurent Hassid fait un pari, en espérant se tromper : dans cinq ans, on regrettera de les avoir supprimés. « Les pôles de compétitivité, c'est du muscle », et on le supprime faute de savoir réformer l'État. L'Open Lab travaille déjà avec le pôle Smart Power, actif en Centre-Val de Loire, Pays de la Loire et Bretagne, au sein d'un réseau de quatre pôles de l'énergie qui comptent chacun 250 à 300 membres.

PASSER À L'ACTION

Des discussions sont engagées avec les régions Centre-Val de Loire, Hauts-de-France, Occitanie et Provence-Alpes-Côte d'Azur, avec des séances déjà programmées. Laurent Hassid a conclu par une invitation en trois temps :

Évaluer

Travailler ensemble ces 50 leviers là où chacun agit, à l'aide du diagnostic de vulnérabilité et des référentiels.

Embarquer

Partager largement les outils de l'Open Lab, et professionnaliser les acteurs via les formations, dont l'Executive Master.

Contribuer

Travailler avec l'IRP sur chacun des leviers et sur la bonne manière de les déployer.

Régis Passerieux · un nouveau format, enraciné dans les territoires

Le président de l'IRP a expliqué pourquoi Solutions Publiques 2026 ne ressemble pas à l'édition précédente, et ce que l'Institut entend construire dans les mois qui viennent.

En 2025, l'IRP avait voulu une journée très dense, de 8 h 30 à 18 h, avec près de quarante intervenants, pour créer un effet de mobilisation. En 2026, le format change : place à **l'approfondissement et aux territoires**. La réunion de ce matin initialise un processus qui sera conduit sur le terrain pendant les six à huit mois à venir, en **enjambant volontairement l'élection présidentielle** pour ne pas dépendre d'une actualité frénétique, légitime mais potentiellement destructrice des axes de fond.

> *« Nous refusons de vivre dans l'instantané et le superficiel, parce que ce pays est en train d'en mourir. »*
>
> RÉGIS PASSERIEUX

Régis Passerieux, président de l'IRP

Régis Passerieux décrit un pays qui a connu des générations structurées dans la transmission, l'ingénierie, les mots et les concepts, et qui se détruit aujourd'hui par la superficialité et la prédation, y compris intellectuelle, parfois de la part de dirigeants publics qui auraient dû recevoir cet héritage et le faire vivre. L'IRP se veut au contraire un travail d'enracinement et d'**ensemencement**. « Nous sommes jeunes, dit-il, mais têtus et déterminés. »

Il a salué les responsables publics présents : **Jean-Christophe Fromantin**, dont les positions sur les territoires mériteraient d'être davantage écoutées ; **Frédéric Masquelier**, maire de Saint-Raphaël, qui a accepté de présider le comité des élus de l'IRP ; **Charles Millon**, ancien ministre, pour son travail de transmission à travers une école de jeunes dirigeants ; **Jean-Pierre Brard**, ancien maire et député communiste de Montreuil ; et le président sortant de France Gaz, **Frédéric Martin**, qui fédère les industries gazières, dont la parole est réservée à la prochaine rencontre consacrée à l'énergie.

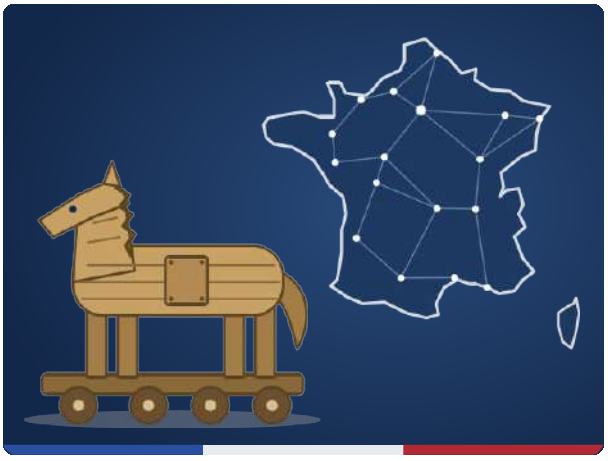
POURQUOI LA SOUVERAINETÉ PAR LES TERRITOIRES

La vocation première de l'IRP est de transformer la gestion et le management publics : la manière dont l'État, les collectivités, les établissements et les entreprises publics sont gérés au quotidien. Pourquoi alors s'emparer de la souveraineté territoriale ?

Parce que la souveraineté ne se réduira pas à des économies budgétaires, au blocage des budgets des collectivités et à une souveraineté régalienne concentrée sur la protection des frontières. Ces missions sont nécessaires. Mais sans un tissu économique dense à l'intérieur du pays, une « infrastructure de vie cellulaire », il n'y aura pas de souveraineté.

L'image de Troie

On aura beau avoir des remparts, explique Régis Passerieux, la ville tombera si l'intérieur est vide. Tout se joue dans la construction intérieure : un réseau de sous-traitants, de cotraitants, de services, d'ingénieurs et de compétences dans les villes intermédiaires. Sans lui, les grands équipements industriels que l'on attire resteront des « soucoupes volantes » posées çà et là.



Dans un contexte où les moyens de l'État seront très contraints, l'efficacité de la gestion publique dépendra de la capacité à **croiser et féconder les moyens existants** sur le territoire : créer de l'autofinancement en ciblant les bons marchés, générer des ressources, et les mêler aux budgets des régions, des métropoles et des territoires pour aller ensemble dans la même direction.

Il a rappelé les trois piliers de l'IRP : le laboratoire d'idées, l'Open Lab, qui produit les solutions ; les formations, avec **l'Executive Master « Les Transformateurs Publics »** et bientôt des séminaires ; et désormais **la plateforme Subsidium**, qui servira aussi à porter le débat sur les 50 leviers dans tout le pays et à faire émerger des projets concrets. « Ce pays souffre d'une capacité phénoménale à produire des rapports qui vont se ranger sur les étagères. Nous ne voulons pas de cette méthode. »

2E SÉQUENCE · TABLE RONDE · 11 H

Repenser la souveraineté par les territoires

Une journaliste devenue candidate, un maire, un dirigeant de coalition industrielle, un chef d'entreprise issu du mouvement des gilets jaunes : quatre points de vue sur la manière de reconstruire la souveraineté par le bas.

INTERVENANTS

Stéphane Rozès
ANIMATEUR DES DÉBATS

Politologue, président de Cap, représentant de La Nouvelle Revue Politique

Natacha Polony
L'ENJEU DE LA SOUVERAINETÉ

Journaliste et essayiste, ancienne directrice de la rédaction de *Marianne*, fondatrice de la revue *L'Audace*

Frédéric Masquelier
LA BUREAUCRATIE CONTRE LA SOUVERAINETÉ

Maire de Saint-Raphaël, président du comité des élus de l'IRP

Gaël Queinnec
L'ENJEU INDUSTRIEL

Directeur général de Moving On, coalition d'entreprises pour une mobilité durable, ancien directeur de la prospective de Michelin

Jérémy Clément
LA SOUVERAINETÉ AVEC LE PEUPLE

Chef d'entreprise dans le Loiret, ancien porte-parole des gilets jaunes

Florence Bénéteau
MESSAGE VIDÉO

Directrice générale et fondatrice du Groupe Élan

Avant de donner la parole aux intervenants, **Stéphane Rozès** a fixé la règle du jeu : un échange de fond, à partir d'expériences et de points de vue différents, avec sept à dix minutes par orateur, puis un tour de table et un dialogue avec la salle auquel Laurent Hassid et Régis Passerieux se sont joints.

Natacha Polony · un état d'urgence de la production

Présentée par **Stéphane Rozès** dans son rôle de journaliste, essayiste et fondatrice de la jeune revue *L'Audace*, **Natacha Polony** venait d'annoncer sa candidature à l'élection présidentielle. Elle a placé la production au cœur du redressement du pays.

Natacha Polony ouvre la table ronde

Pour elle, la souveraineté par les territoires « n'est pas un sujet, c'est le sujet ». Les crises que traverse le pays, de la crise lycéenne à la crise de la dette, y sont liées. La réindustrialisation et, plus largement, la production ne sont pas une politique parmi d'autres : elles doivent former le piliers sur lequel s'appuie tout le redressement, ce qui suppose de penser toutes les politiques de manière cohérente autour d'un **état d'urgence de la production**.

< 10 %	1 200 Md€	70 %
part de l'industrie dans le PIB français	de déficit commercial cumulé depuis 2000	des aides aux entreprises captées par les grands groupes

LA SOUVERAINETÉ, AUTRE NOM DE LA DÉMOCRATIE

Natacha Polony se réjouit que le mot souveraineté soit revenu dans le débat public, dont il était exclu depuis des décennies. Il est pourtant à l'origine du projet républicain : né au XVIe siècle avec les réflexions de Jean Bodin, il désigne **la capacité à décider pour soi-même en dernier ressort**.

Construire un courant politique qui s'appellerait « souverainisme » est donc une absurdité. Défendre la souveraineté n'est pas un camp politique : c'est l'impératif de tout démocrate, puisque la souveraineté du peuple est l'autre nom de la démocratie. Mais pour que le peuple décide de son destin, il lui faut les **outils de son indépendance**. C'est tout l'enjeu de la production.

Cela commence par l'énergie. On ne produit rien sans énergie : la production, ce sont des matières premières transformées par de l'énergie. Une politique de production suppose une énergie décarbonée et bon marché, donc la défense de notre plus grand atout, le nucléaire. Elle suppose aussi de définir ce dont la nation a besoin pour ne pas dépendre de puissances extérieures en cas de crise. La fermeture du détroit d'Ormuz le rappelle tragiquement : derrière le prix du carburant, ce sont les plastiques et les intrants agricoles qui sont en jeu.

LES PME, LES ETI ET LES ÉLUS LOCAUX AU CŒUR DE LA RÉINDUSTRIALISATION

Pourquoi le titre de la table ronde est-il essentiel ? Parce que c'est par les PME et par les territoires que tout se joue. Les grands groupes sont nécessaires aux exportations et au rayonnement du pays, mais ils captent une immense partie des politiques publiques. Pendant ce temps, les PME et ETI implantées partout sont fragilisées. Les territoires dévitalisés, la baisse démographique de certains bassins, la vacance commerciale effrayante de nombreux centres-villes sont la conséquence directe de la désindustrialisation.

Ses propositions pour territorialiser la politique industrielle

- **S'appuyer sur l'existant.** Les deux tiers du potentiel de réindustrialisation sont déjà là, dans les PME et ETI.
- **Conditionner les aides** à la production sur le sol français et les réorienter vers les PME et ETI.
- **Faire des élus locaux les premiers interlocuteurs.** Aujourd'hui, accueillir un site industriel représente surtout des coûts et des ennuis pour un maire, qui ne maîtrise plus la richesse créée. La fiscalité locale doit lui permettre de la réinvestir.
- **Régionaliser France 2030**, dont environ 1 % seulement des crédits sont territorialisés.
- **Assumer des partis pris géographiques**, définis avec les présidents de région, pour des filières jugées essentielles : terres rares, batteries, projets agricoles.
- **Raisonner en filières**, de l'amont à l'aval, et articuler commune, pays et région pour bâtir des logiques territoriales.

Elle cite l'écosystème qui se constitue autour de Dunkerque, en particulier dans les batteries, fruit des investissements de la région et d'une implantation pensée à l'échelle du territoire. À l'inverse, décider de tout depuis la machine étatique, sans dialoguer avec les élus, condamne à investir de l'argent public à perte.

La France, avertit-elle, risque de devenir un pays qui produit des matières premières sans les transformer. Premier producteur mondial de lin, elle ne transforme pas son lin. On commence à peine à réimplanter des usines de transformation de pommes de terre. Les filières d'amont et d'aval de l'agriculture n'ont jamais été structurées : dépendance aux engrais azotés, absence de fabrication de machines agricoles. Industrie et agriculture relèvent d'une même politique de production.

Enfin, elle critique la logique des projets d'exception : on multiplie les normes qui entravent les implantations, puis on annonce des dérogations pour quelques projets emblématiques. Mieux vaudrait travailler avec chaque bassin économique pour définir ses besoins.

> *« Le premier interlocuteur de la réindustrialisation, ce n'est pas Bercy. Ce sont les maires, les présidents de région, les élus locaux. »*
>
> NATACHA POLONY

Frédéric Masquelier · libérer les maires de la bureaucratie

Maire de Saint-Raphaël depuis 2017, réélu dès le premier tour, coprésident de la commission sécurité et prévention de la délinquance de l'Association des maires de France, **Frédéric Masquelier** est aussi l'un des premiers élus à avoir écrit sur la révolution anthropologique de l'intelligence artificielle.

Les intervenants de la table ronde

Stéphane Rozès a rappelé que son dernier livre, publié aux Éditions du Cerf, fait de l'IA l'outil qui va révolutionner nos pratiques, au risque, si l'on n'y prend pas garde, de transformer la démocratie, la société et la condition humaine. Il prépare également pour la Fondapol une note sur un outil qu'il a conçu : le **bilan des coûts bureaucratiques**, destiné à réduire ces coûts dans les territoires, les administrations et l'État.

LA COMMUNE, CELLULE DE BASE DE LA DÉMOCRATIE

Selon Tocqueville, rappelle-t-il, la commune est la cellule de base de la démocratie. On ne peut parler de souveraineté sans parler du citoyen, à la fois destinataire des politiques publiques et acteur de leur élaboration. Le maire est un « chef de village » à qui il faut faire confiance et donner les moyens d'agir.

Or l'autonomie des communes se réduit. La suppression de la taxe d'habitation, en 2017, a accru leur dépendance envers l'État : la compensation n'est pas totale et s'érodera avec le temps. C'est une manière de soumettre les maires à des politiques publiques largement définies par la bureaucratie.

ANATOMIE D'UN SYSTÈME QUI BLOQUE

Frédéric Masquelier revient à Max Weber. Le projet bureaucratique visait à limiter le pouvoir d'élus jugés instables ou peu fiables, en confiant l'État à des experts compétents. La fonction publique française est très compétente, et personne ne le conteste. Mais ce choix a produit un système aux traits bien identifiés :

Trait	Effet sur le terrain
Centralisation	L'expertise est placée en haut. Même la région reste lointaine pour un maire : en Provence-Alpes-Côte d'Azur, elle compte 5 millions d'habitants.
Cloisonnement	Chaque bureau donne son avis, sans hiérarchie entre eux. Celui qui dit non détient le pouvoir : architecte des bâtiments de France, DREAL…
Dilution des responsabilités	Dans des systèmes très complexes, aucune responsabilité individuelle n'émerge. Le principe de précaution s'impose : mieux vaut ne pas faire.
Uniformité	Les mêmes règles partout, du littoral méditerranéen à l'Atlantique. Les services de l'État redoutent toute différenciation, donc rien ne se fait.

Résultat : une impuissance publique, une inflation de normes qui servent aussi à se protéger, une multiplication des interdictions qui heurtent parfois le bon sens. On ne redonnera pas de dynamisme aux territoires sans changer le système : faire confiance, responsabiliser, et rétablir une **culture du risque**. « Il n'y a pas d'innovation sans risque, les entrepreneurs le savent parfaitement. »

Frédéric Masquelier, maire de Saint-Raphaël

LE RISQUE D'UNE BUREAUCRATIE AUTOMATISÉE

Son second point de vigilance concerne l'intelligence artificielle. On risque de passer d'une bureaucratie inefficace à une bureaucratie automatisée, elle extrêmement efficace, capable d'agréger toutes les données et de tout savoir sur chacun. Certains modèles asiatiques, à Singapour ou en Chine, sont parfois cités en exemple. Est-ce ce que veut la France ? C'est une question démocratique, donc une question de souveraineté : il n'y a pas de souveraineté sans liberté.

Il l'illustre par l'attribution des logements sociaux, de plus en plus guidée par des systèmes de scoring. Un ancien préfet lui avait lancé : « Monsieur le maire, vous n'êtes pas en principauté. » Pour **Frédéric Masquelier**, la question n'est pas de favoriser qui que ce soit, mais de reconnaître que les services municipaux connaissent les habitants et leurs besoins. Avec un algorithme, l'humain décide en théorie à la fin, mais justifier qu'un dossier classé quatrième passe en premier devient presque impossible.

Il cite aussi le projet de réforme des cours d'assises, qui prévoyait une procédure de plaider-coupable pour certains crimes. Raisonner en pure efficacité fait oublier que les victimes veulent être écoutées et entendues. Les litiges simples peuvent être traités par des algorithmes ; d'autres domaines exigent des **espaces de respiration**, où l'humain garde sa place.

> *« Le maire est à portée d'engueulade. Sans la prise en compte des citoyens dans toute leur diversité, il ne peut y avoir de réelle souveraineté. »*
>
> FRÉDÉRIC MASQUELIER

Gaël Queinnec · la mobilité, système sanguin des territoires

Ancien directeur de la prospective de Michelin, **Gaël Queinnec** dirige Moving On, une coalition de grandes entreprises engagées pour une mobilité durable. Stéphane Rozès l'a interrogé sur la manière de mobiliser les acteurs industriels et de construire des dynamiques territoriales.

La table ronde vue depuis la salle

Moving On est une association d'intérêt général sponsorisée par de grandes entreprises, pour la plupart d'origine française : Michelin, Alstom, la SNCF, Orange, mais aussi des banques comme le Crédit Mutuel, des assureurs comme la Macif, ou des acteurs du numérique comme Capgemini. Ensemble, elles couvrent toute la chaîne de valeur de la mobilité. Leur objectif : une mobilité plus durable, c'est-à-dire **plus juste, plus souveraine et plus écologique**.

DEUX MÉGATRANSFORMATIONS

Deux transformations structurent aujourd'hui la mobilité, et sans doute toute l'économie : la révolution de l'information, avec l'intelligence artificielle et le numérique, et le défi environnemental. Notre modèle productif surconsomme les ressources de la planète, notamment parce que les premiers économistes libéraux, comme Jean-Baptiste Say, considéraient la nature comme infinie et ne lui donnaient pas de prix.

Or se déplacer, c'est le **système sanguin de l'économie**. Toute activité a une composante mobilité, car les lieux de production et de consommation sont rarement les mêmes. La mobilité est aussi un immense gisement d'emplois, peu ou très qualifiés, de la conduite à la maintenance et à la conception. Et elle se joue toujours dans les territoires.

LEVER LES VERROUS AU BON NIVEAU

La méthode de Moving On consiste à former des groupes de travail autour des **verrous** de la mobilité durable. Gaël Queinnec imagine la mobilité durable comme un grand escalier : quelle est la prochaine marche, et qu'est-ce qui bloque maintenant ? Selon les cas, le verrou est européen ou local, et l'échelon national joue un rôle d'articulation plus difficile à saisir pour les grandes entreprises.

À Bruxelles : la petite voiture électrique européenne

Grâce au nucléaire, la voiture électrique est la solution pour décarboner la mobilité en France. Mais elle a commencé par le haut de gamme, inaccessible au plus grand nombre. Moving On travaille à une petite voiture électrique européenne, plus légère et plus intelligente, compétitive malgré un coût salarial européen. Pour cela, il faut faire évoluer des règles décidées à Bruxelles, notamment des exigences de sécurité passive calibrées pour des vitesses que ces voitures n'atteindront jamais. Plus de masse, c'est plus de coût et plus de consommation.

Dans les territoires : « Bleu, Blanc, Mouv »

Les nouveaux conseillers municipaux connaissent parfaitement leur territoire, mais pas toujours le champ des possibles en matière de mobilité durable. Le programme « Bleu, Blanc, Mouv » leur propose **20 solutions concrètes**, qui ont fait leurs preuves en France ou en Europe, accessibles à un budget communal ou intercommunal et réalisables en un mandat, sans nouvelles infrastructures lourdes. Une ville peut ainsi s'inspirer de ce qui a marché à Angers.

Même une région très désireuse d'accueillir une usine automobile doit s'articuler avec l'échelon européen : ces industries de masse ont besoin d'économies d'échelle et d'un marché suffisant. Stellantis envisage ainsi de produire cette petite voiture près de Turin. Et si de grandes entreprises mondiales soutiennent ces démarches locales, c'est parce qu'elles savent que la mobilité dépend aussi d'un tissu de petites entreprises et de fournisseurs, notamment pour la maintenance.

> *« Une grande entreprise n'est pas grand-chose sans ses fournisseurs. La mobilité s'opère dans les régions. »*
>
> GAËL QUEINNEC

Jérémy Clément · redonner de l'espoir par l'action

Ancien porte-parole des gilets jaunes, un mouvement soutenu pendant de longs mois par environ deux tiers des Français malgré les violences que tous condamnaient, **Jérémy Clément** est aujourd'hui chef d'entreprise dans le Loiret. Stéphane Rozès lui a demandé comment les citoyens peuvent reprendre la main sur leur destin.

Natacha Polony au micro pendant la table ronde

Jérémy Clément rejoint d'abord le maire de Saint-Raphaël sur l'esprit d'entreprendre et la prise de risque. Beaucoup d'entrepreneurs et de bénévoles associatifs sont engagés jour et nuit, pour les problèmes du quotidien comme pour ceux à venir. Ils ont une vision, un idéal.

Mais **l'espoir se perd dans les ruralités**. Tout le monde attend une étincelle. Il faudra s'appuyer sur la ruralité, les entreprises, les associations et les individus, au prix d'un travail de fond encore à faire, noyé aujourd'hui dans l'information et la désinformation : le savoir, pour ensuite savoir-faire et savoir-être, et réapprendre à vivre en société.

Il observe que chacun a désormais les yeux rivés sur son téléphone. Le dernier lien social, souvent, passe par les commerçants et la mairie du village. Et ce lien renaît souvent à l'occasion d'un problème : un conflit de voisinage que le maire ou ses adjoints prennent en main. Ils créent alors de la confiance, envers le système et entre les personnes.

Oser agir pour le bien commun

Il y a des lois, des règles et des normes, reconnaît-il. Mais si ce que l'on fait sert le bien commun, celui d'un village, d'une région ou du pays, pourquoi ne pas prendre ce risque ? Et si l'on est sanctionné pour cela, on bénéficiera d'un soutien populaire. Les citoyens ont besoin d'être épaulés : ils voient la lumière, savent où aller, mais pas comment. C'est le rôle des élus locaux, des penseurs, des responsables politiques humanistes qui continuent de construire.

Ce réveil populaire existe, estime-t-il, comme l'ont montré les événements du week-end précédent, portés par des citoyens qui ne croient plus en rien ou se sentent laissés pour compte. Le message n'est pas passé ; d'autres passeront. C'est là qu'il faut aller chercher.

> *« Si demain vous êtes capables de donner de l'espoir en expliquant le chemin à suivre, vous aurez du monde qui va suivre. Les gens ne croiront pas forcément en une personne. Ils croiront en des idées constructives. »*
>
> JÉRÉMY CLÉMENT

Florence Bénéteau · faire mieux avec moins (message vidéo)

Florence Bénéteau, directrice générale et fondatrice du Groupe Élan, s'adresse aux participants à distance

Depuis 25 ans, le **Groupe Élan** accompagne les collectivités dans trois grands domaines : le développement des territoires et des politiques publiques (économie, social, mobilités, compétences) ; la gestion et l'organisation des projets ; la gestion des compétences et des emplois, au cœur des enjeux de souveraineté. Il compte plus de **1 300 références** en France hexagonale et intervient dans **cinq territoires d'outre-mer**, souvent contraints : îles, littoral, montagne, ultra-ruralité.

25 ans d'accompagnement des collectivités
1 300+ références · 5 territoires ultramarins

De ces missions, Florence Bénéteau tire une leçon : la souveraineté ne se décrète pas d'en haut, elle se construit **projet par projet, dans les territoires**. Il n'y a pas de souveraineté sans ancrage.

> *« Combien de fois une collectivité paie-t-elle la même étude ? Une fois à chaque mandat, une fois à chaque changement d'équipe. »*
>
> FLORENCE BÉNÉTEAU

C'est là, très concrètement, que se jouent l'efficience de l'action publique et sa souveraineté. Elle en donne trois exemples :

Réindustrialiser

Une ancienne friche ArcelorMittal de 35 hectares attendait un avenir depuis 20 ans. Élan a construit quatre scénarios pour rendre un projet finançable, en capitalisant sur les études accumulées que la collectivité avait parfois oubliées.

Valoriser

En Martinique et à La Réunion, la fin de l'enfouissement des déchets transforme un problème de gestion en question d'énergie, d'industrie et de filière locale.

Produire sur place

À Mayotte, une halte de pêche n'est pas un simple équipement : c'est une filière locale, des emplois et moins de dépendance aux importations.

En ce début de mandat municipal, constate-t-elle, les élus ont plus de projets que de moyens. Faire mieux avec moins ne veut pas dire renoncer : c'est arbitrer, mutualiser, aller chercher d'autres financements et partir de ce que l'on sait déjà.

UN PARTENARIAT AVEC L'IRP EN TROIS CHANTIERS

L'IRP porte une doctrine, la subsidiarité ascendante, et forme ceux qui transforment l'action publique. Élan apporte le terrain : des cas réels, vérifiables, et des collectivités prêtes à s'engager. L'outre-mer y tiendra une place particulière : territoires contraints, éloignés, exposés, ils inventent des solutions dont l'Hexagone pourra s'inspirer. Quand l'énergie, l'alimentation ou le foncier manquent, il n'y a pas d'autre choix que de trouver des solutions sur place.

1. **Les souverainetés ultramarines**, pour que l'outre-mer trouve toute sa place dans les 50 leviers. Un premier grand chantier sera lancé avec les élus d'outre-mer le **23 novembre**.
2. **Des cas pratiques** tirés des missions d'Élan pour l'Executive Master « Les Transformateurs Publics ».
3. **Territoripédia**, un commun de connaissances des territoires : chaque collectivité y versera ses études, consultera celles des autres et gardera la mémoire de son territoire d'un mandat à l'autre. Les données resteront hébergées en France.

Rendez-vous au Salon des maires

Élan et l'IRP seront présents au Salon des maires à partir du 24 novembre, pavillon 7.3, stand R89. Le **25 novembre à 12 h 30**, au Lab financement et adaptation territoriale, ils débattront sur le thème : « Début de mandat : refondez l'action locale pour faire mieux avec moins ». Le partenariat y sera signé et Territoripédia, candidat au prix de l'innovation du Salon, y sera lancé.

Le tour de table

Avant d'ouvrir le débat au public, Stéphane Rozès a invité chaque intervenant à réagir aux propos des autres. Quatre fils se sont dégagés : la démocratie, la transparence, la subsidiarité et l'adhésion.

NATACHA POLONY : RENDRE LA DÉMOCRATIE POUR RENDRE L'ESPOIR

Ce qui ressort des échanges, selon elle, c'est d'abord la **question démocratique**. La commune est le premier pilier de la République : c'est là que les citoyens voient l'action publique comme le débouché réel de leur vote, et où va leur argent. D'où la nécessité de rendre aux maires leur autonomie budgétaire.

La démocratie suppose aussi de respecter le vote des citoyens, ce qui n'a pas été fait depuis trop longtemps. Pour rendre l'espoir, il faut d'abord rendre la démocratie, et reconstruire une communauté nationale qui se fracture : par l'école, creuset de la nation, par l'inscription dans une histoire et une culture, et par un sentiment de justice sociale. Le rôle de la puissance publique n'est pas de se substituer aux acteurs économiques, mais de **compenser les déséquilibres entre territoires**.

Face au discours à la mode de la « tronçonneuse », elle rappelle que l'inflation administrative est inversement proportionnelle à l'action réelle de l'État. Elle plaide pour une politique « rooseveltienne » : un État qui planifie les grands enjeux vitaux, investit dans les infrastructures et retrouve le principe des externalités positives. Quand la commande publique est fléchée vers les entreprises françaises, pour entretenir des ponts dégradés ou des réseaux qui perdent 20 % de l'eau, la dépense devient création de richesse. Elle appelle enfin à un « retour de la France en Europe », lucide sur la mise en concurrence des territoires européens, pour défendre ses PME et ETI.

FRÉDÉRIC MASQUELIER : LA TRANSPARENCE CONTRE LA BUREAUCRATIE

Le maire de Saint-Raphaël propose un remède : la **transparence de l'action publique**. Il prend l'exemple de la santé, que l'IRP a choisi comme chantier prioritaire.

12 ans pour des urgences

Décidée en 2018, la rénovation des urgences de l'hôpital ne sera pas achevée avant 2030. Onze passages en commission. Sur un projet de 27 millions d'euros, **3,5 millions** perdus du seul fait des délais.

Pour un centre de radiothérapie destiné à un territoire de 120 000 habitants à l'année et 350 000 l'été, le directeur de l'agence régionale de santé a jugé anormal que le projet soit présenté au président du conseil de surveillance. Les élus, dit-il, sont réduits au rôle de « la reine d'Angleterre ».

La Déclaration des droits de l'homme prévoit que toute administration rende compte de l'usage des deniers publics. Rendre publiques ces pertes mettrait chacun face à ses responsabilités.

GAËL QUEINNEC : UN OBJECTIF FERME, DES MOYENS LIBRES

Pour Gaël Queinnec, la subsidiarité ressemble au fonctionnement des grandes entreprises : une direction ferme sur l'objectif, mais aucune prescription sur les moyens. C'est en devenant prescriptif sur les moyens qu'on fabrique de la bureaucratie. Décarboner la mobilité peut être un objectif intangible ; mais les solutions diffèrent dans un paysage alpin et dans la plaine des Flandres. Il cite les navettes autonomes de dix places, rentables sans chauffeur, dont l'implantation dépendra entièrement de chaque territoire.

JÉRÉMY CLÉMENT : LA TRANSPARENCE, CLÉ DE L'ADHÉSION

La transparence permet la critique, la réflexion, le débat et finalement l'adhésion. Elle protège aussi le projet et les personnes : plus un projet est mis sur la place publique, moins il est attaquable de l'intérieur. Il espère qu'un jour chacun pourra s'approprier n'importe quel projet, pour qu'il prenne trois ans au lieu de douze.

Les échanges avec la salle

Le public a interrogé les intervenants sur les ressorts profonds de la bureaucratie, sur les limites de la souveraineté et sur la résilience des territoires face aux crises.

> **« Qui sont, au fond, les bénéficiaires de la bureaucratie ? »**
>
> Un participant, auteur d'une thèse sur la subsidiarité dans les organisations, a rappelé que Max Weber avait conçu la bureaucratie pour « désaffecter » les rapports humains, et suggéré que nous en sommes tous bénéficiaires à un moment donné.
>
> **Laurent Hassid** a répondu sans détour : la France a remplacé une aristocratie de naissance par une aristocratie diplômée, qui a confisqué le pouvoir. Il cite les votations suisses et affirme que l'Open Lab a documenté plus d'une centaine de décisions structurantes prises contre l'avis majoritaire des Français, ce que le mouvement des gilets jaunes a mis en lumière.
>
> **Frédéric Masquelier** partage le constat : derrière chaque norme, il y a un intérêt, celui d'entreprises, de particuliers ou d'élus. Il ne s'agit pas de supprimer la bureaucratie, ni les experts, mais de **rapprocher la décision du citoyen**. À Saint-Raphaël, les règles d'urbanisme peuvent être définies quartier par quartier avec les habitants. « On est autoritaire dans la décision et faible dans l'exécution » : il faut inverser la logique. Il note enfin que la France est à la fois l'État le plus centralisé, l'un des plus bureaucratisés et l'un de ceux où l'on paie le plus d'impôts.

« Sur quels domaines ne serons-nous jamais souverains ? »

Un gynécologue spécialiste de la natalité a proposé un « 51e levier » : identifier les domaines où la France restera dépendante, à toutes les échelles, et les alliances à conserver.

Laurent Hassid a comparé les 42 milliards d'euros du plan France 2030 aux quelque 100 milliards qu'un seul industriel américain s'apprête à investir dans une usine de microprocesseurs. Certains projets dépassent l'échelle française et appellent l'Europe. Il a ajouté que la combinaison de l'IA et des robots humanoïdes constituera un défi gigantesque pour l'emploi, et que la question des moyens se pose : réduire de 10 % les 1 000 milliards de la protection sociale dégagerait 100 milliards d'investissement par an.

Gaël Queinnec a rappelé que la souveraineté ne consiste pas à tout maîtriser. Comme une entreprise, un pays choisit les dépendances qu'il internalise, celles qu'il diversifie, et compose avec celles qui s'imposent à lui, énergétiques ou démographiques. La méthode de l'IRP commence justement par une **cartographie des dépendances**.

« Que fait-on en cas de crise majeure ? »

Une spécialiste de la résilience des territoires s'est inquiétée de la vulnérabilité de systèmes vitaux, comme la chaîne du froid de la grande distribution, face à des attaques informatiques ou à l'IA, alors que les plans communaux de sauvegarde reposent souvent sur ces supermarchés.

Régis Passerieux a répondu par une image : un boxeur qui ne pense qu'à se couvrir perd le match. Un pays fort en temps normal, dense dans son tissu et ses « muscles », est fort en temps de crise, à condition de disposer de procédures particulières à déclencher le moment venu.

Une convergence : la souveraineté se reconstruit par le bas

Au terme de la table ronde, élus, entrepreneurs et intellectuels se rejoignent sur quelques principes : des **territoires dotés de moyens** et d'une fiscalité propre ; une **décision rapprochée du citoyen** ; des **objectifs nationaux fermes** et des moyens laissés au terrain ; une **transparence** sur l'usage de l'argent public ; et une **cartographie lucide des dépendances**.

« Pour rendre l'espoir, il faut d'abord rendre la démocratie. »

NATACHA POLONY

LANCEMENT

Subsidium, la subsidiarité en actes

Le 21 octobre 2026, l'IRP a présenté officiellement en France la plateforme Subsidium : un outil numérique pour que citoyens, collectivités, entreprises, associations et services publics transforment leurs idées en projets, et s'inspirent de ce qui réussit ailleurs.

Le visuel de lancement : « Construire ensemble l'avenir », pour les citoyens, les entreprises, les collectivités, les associations et les services publics

Régis Passerieux · une élection ne suffira pas

Régis Passerieux en introduction est parti d'un constat qu'il a partagé avec **Ludovic Trollé** : on ne changera pas la donne en France par le sommet, ou une élection. Le système nerveux du pays, quand il s'agit de passer au geste, est paralysé. Quel que soit le prochain président ou la prochaine présidente, rien ne changera sans une véritable **capacité d'action subsidiaire**.

L'IRP y répond par deux leviers complémentaires. Le premier est l'**Executive Program « Les Transformateurs Publics »**, lancé avec Audencia, pour former en quelques années 40 à 50 dirigeants publics capables de porter de nouvelles méthodes avec courage, comme ce fut le cas à la Libération. Le second consiste à permettre aux acteurs du territoire de lancer eux-mêmes leurs projets : communes, associations, personnes, réseaux, entreprises, start-up. Les outils numériques existent, mais ils fonctionnent en silos, sans rien pour cristalliser des projets communs.

> *« Le numérique a souvent servi à capter. Personne n'avait voulu créer une plateforme qui donne le pouvoir d'agir. »*
>
> RÉGIS PASSERIEUX

Richard Amalvy · la subsidiarité, organisation politique du secours

Consultant en affaires publiques, directeur académique adjoint de l'IRP et intervenant de l'Executive Master, **Richard Amalvy** a animé la séquence. En préambule Il a proposé de penser la subsidiarité à partir de son expérience de l'éducation populaire et du scoutisme, en France et à l'international.

La séquence « Le secours : l'art de rester debout, ensemble », consacrée au lancement de Subsidium

Il est parti d'une question posée par l'ouvrage de Ludovic Trollé : comment une personne se relève-t-elle quand elle est tombée ? La question est humaine, mais aussi politique. Les événements du week-end précédent invitent à la poser à l'échelle collective : comment une société qui tombe aussi bas peut-elle se relever ? Elle se juge à sa capacité à secourir les plus vulnérables, mais aussi à leur permettre de retrouver leur place et leur capacité d'agir.

1. Le secours

Une obligation envers autrui. Simone Weil rappelle qu'elle précède la revendication des droits.

2. La subsidiarité

Elle organise le secours : une autorité supérieure soutient sans retirer aux communautés ce qu'elles peuvent faire.

3. Le bien commun

Finalité des initiatives, qui doivent être discutées dans une délibération démocratique.

4. L'environnement

L'initiative monte de la société civile, le soutien descend des institutions.

5. L'éducation populaire

Pédagogie de la subsidiarité, qui développe la capacité d'agir des citoyens.

Richard Amalvy distingue trois formes de secours complémentaires : le secours immédiat de l'urgence, le secours subsidiaire qui soutient, et le secours émancipateur qui permet de retrouver ou de développer sa capacité d'agir. La personne secourue ne doit jamais être réduite à ses vulnérabilités.

Le mot subsidiarité vient du latin *subsidium*, qui a inspiré le nom de la plateforme. Il rappelle l'encyclique *Quadragesimo Anno* de Pie XI (1931), selon laquelle une autorité supérieure ne doit pas retirer aux communautés les responsabilités qu'elles peuvent exercer, mais leur apporter son concours lorsque c'est nécessaire. Il cite aussi les travaux de Chantal Delsol sur l'État subsidiaire. La subsidiarité ascendante ne consiste pas seulement à décentraliser des compétences : elle fait émerger les initiatives de la société civile et organise le soutien institutionnel qui leur permet d'aboutir. Ce n'est pas forcément moins d'État, mais **un État qui soutient sans se substituer**.

> *« Une subsidiarité sans secours risquerait l'abandon.*
> *Un secours sans subsidiarité risquerait la dépendance. »*
>
> RICHARD AMALVY

Pour définir le bien commun, il s'appuie sur la doctrine sociale de l'Église et sur Jean Tirole, qui montre dans *Économie du bien commun* combien la coopération et la régulation sont nécessaires pour dépasser les intérêts individuels. Une initiative citoyenne n'est pas légitime par sa seule origine : elle doit être discutée et confrontée à d'autres intérêts. Sur l'environnement, il évoque l'encyclique *Laudato si'*, pour qui l'écologie est indissociable des dimensions sociales, culturelles et humaines.

Sa proposition centrale : si la subsidiarité est le principe politique, l'éducation populaire peut en être la pédagogie. Il cite Paulo Freire et sa *Pédagogie des opprimés*, et l'anthropologue Jean-Pierre Boutinet, pour qui le projet exprime notre capacité à anticiper et construire le possible. Associations, mouvements de jeunesse et communautés éducatives peuvent redevenir de véritables laboratoires de projets, avec le soutien des collectivités, car tous ne disposent pas des mêmes ressources pour entreprendre.

Ludovic Trollé · de la civilisation du secours à la subsidiarité active

Président de France Refondation et ancien officier de la Brigade de sapeurs-pompiers de Paris, Ludovic Trollé a présenté son ouvrage, *L'Art de rester debout*, à paraître dans les semaines suivant la conférence, puis la plateforme qu'il a conçue avec Régis Passerieux.

Le livre part d'un constat partagé toute la matinée : nous décrivons un monde qui tombe. Mais partout, des gens tendent la main. Ludovic Trollé compare l'existence à un **chemin de crête** : chacun traverse des moments de faiblesse, et sans personne pour tendre la main, institutionnellement ou simplement humainement, on passe à côté de l'idée même de civilisation. Il parle d'une **civilisation du secours** : le geste de secours est fondamental, il précède toutes les institutions.

Il a salué le maire de Montreuil, aux côtés duquel il avait géré les émeutes de 2005, avec la police, les pompiers et les élus, pour protéger les équipements publics. Ce fut pour lui un moment fondateur de compréhension de ce que signifie secourir un monde.

Ludovic Trollé présente « L'art de rester debout »

UNE TRANSFORMATION VÉCUE CHEZ LES POMPIERS DE PARIS

En librairie à partir du 12 novembre

Les jeunes pompiers s'engagent par vocation, mais beaucoup quittaient l'institution après deux ou trois ans, rattrapés par la dureté de ce qu'ils voyaient. Disposant d'autonomie à la tête de sa compagnie, Ludovic Trollé a pris le sujet au sérieux : il a mis en place une **formation de préparation à l'engagement éthique**, où chacun travaillait sur les dilemmes et les difficultés morales qu'il allait rencontrer en intervention, pour tenir son « ethos » et rester capable de tendre la main.

Ses chefs ont vite mesuré la valeur ajoutée de cette formation, qui a ensuite été généralisée à l'ensemble de la Brigade. L'expérience lui a montré qu'on peut transformer les lieux où l'on vit. C'est ce qui l'a conduit, en rencontrant Régis Passerieux, à vouloir accompagner cette logique de transformation : *subsidium*, c'est le secours que l'on apporte à ceux qui peuvent encore agir.

> *« La subsidiarité paraît conceptuelle, complexe, inaccessible. Avec Régis, on s'est dit : il faut arrêter d'en parler, il faut la faire. Et pour ça, il fallait un outil. »*
>
> LUDOVIC TROLLÉ

La plateforme Subsidium

Subsidium permet à un citoyen engagé, une association, une collectivité, une entreprise ou un dirigeant de s'engager là où il vit, sans attendre qu'on lui en donne l'autorisation. Elle est déjà ouverte en français, en italien et en anglais, après une phase d'expérimentation en Italie.

Chaque personne ou organisation y crée sa fiche : mairie, association, entreprise privée ou start-up, toutes se retrouvent sur le même espace. L'objectif est de **décloisonner**, pour que des acteurs qui ne se connaissent pas engagent ensemble des projets transversaux sur leur territoire. La plateforme répond à trois difficultés que rencontrent les porteurs de projets :

Difficulté	Réponse de Subsidium
Des besoins sans lieu pour devenir des projets	Une **cartographie** recueille toutes les idées et permet de zoomer sur ses territoires et ses thèmes de prédilection, pour participer, rejoindre ou reprendre une idée.
Un manque de méthode	Une **intelligence artificielle** conçue pour accompagner pas à pas : elle identifie les prérequis et les objectifs de la feuille de route, sans se substituer au porteur de projet.
L'isolement	Une **mise en relation** avec les personnes qui portent des idées proches. Dès qu'une idée est saisie, la plateforme signale si quelqu'un a eu la même en Italie, en Allemagne ou ailleurs, pour s'en inspirer sans perdre de temps.

Un espace de travail privé

Chaque équipe dispose d'une salle de travail protégée, qui n'appartient qu'à elle. Elle choisit de rendre son projet visible sur la carte ou de rester discrète. L'IA a été développée avec Alexandre Stopnicky développeur de la plateforme.

Un référentiel éthique

« La finalité compte autant que la méthode. » La plateforme intègre un référentiel éthique issu de l'expérience des pompiers de Paris. Chaque porteur de projet peut mesurer à tout moment les écarts entre sa démarche et la finalité qu'il s'est donnée.

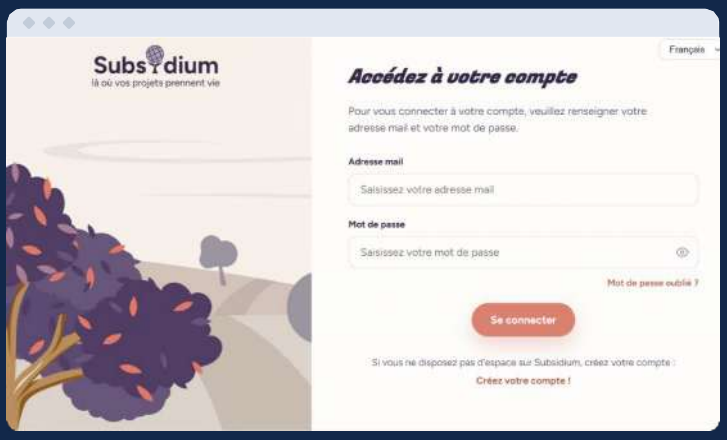
La plateforme organise aussi la **capitalisation** : lorsqu'un projet réussit quelque part, il peut inspirer les porteurs de projets partout en Europe. C'est ce que Ludovic Trollé appelle la subsidiarité horizontale. Pour aller au bout de cette logique, un **label de subsidiarité active** est prévu, pour les organisations comme pour leurs dirigeants.

Selon Régis Passerieux, l'outil n'a pas d'équivalent ailleurs dans le monde. Une démonstration en direct et des ateliers individuels ont été proposés l'après-midi, à partir de 14 h, pour accompagner les premiers utilisateurs.

SUBSIDIUM · WWW.SUBSIDIUM.WORLD

Rejoins la plateforme !

Fais vivre la subsidiarité !



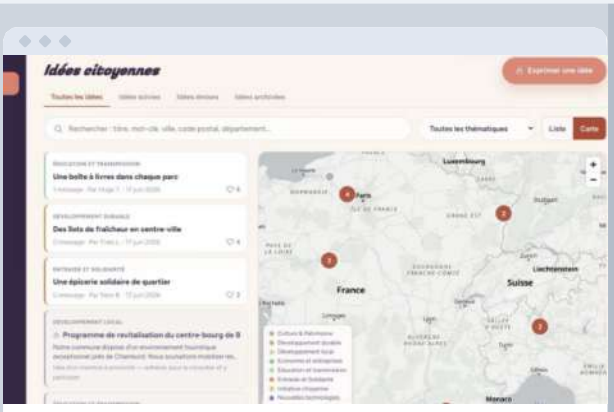
SCANNE ET INSCRIS-TOI EN DEUX MINUTES

1. Scanne le QR code ou va sur **www.subsidium.world**
2. Crée ton compte, seul ou au nom de ton organisation
3. Dépose ton idée : le coach t'accompagne jusqu'au projet

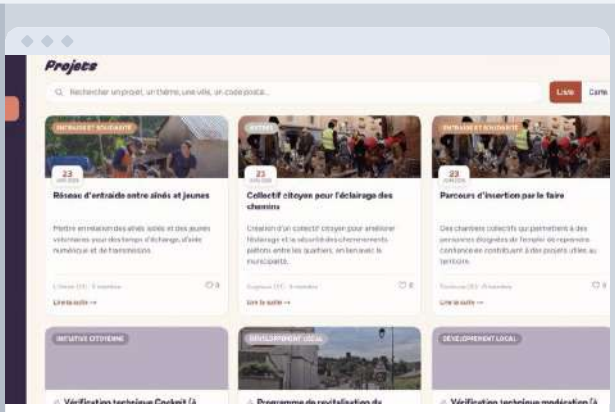
- Gratuit jusqu'à fin 2026, puis 20 € par an pour une personne, 200 € par an pour une organisation
- En français, en italien et en anglais
- Mouvement associé : Subsidium France (subsidium-france.org)

LA PLATEFORME EN IMAGES

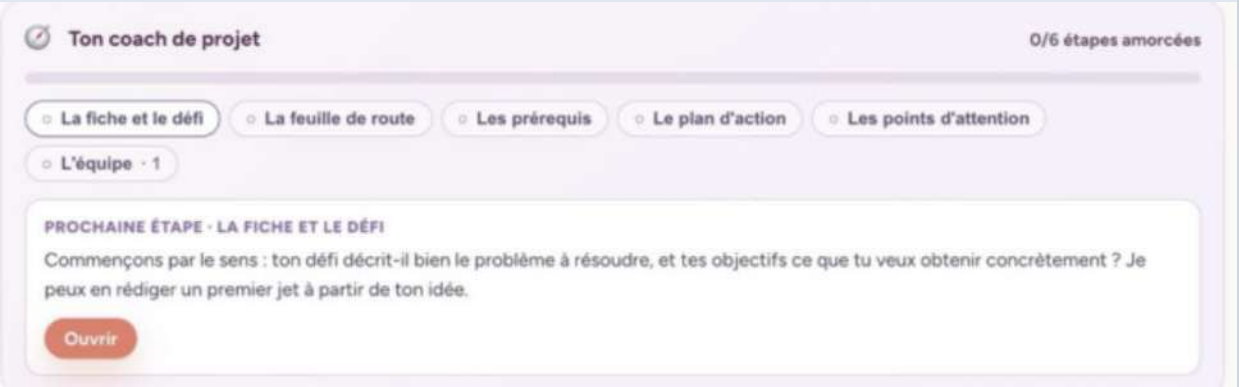
www.subsidium.world



Les idées citoyennes, sur une carte de France et d'Europe



Les projets en cours, par thème et par territoire



Le coach de projet : six étapes guidées par l'intelligence artificielle, de la fiche au plan d'action

Témoignages et réactions

Avant la clôture, plusieurs participants ont dit comment ils comptaient se saisir de la plateforme, ou ce qu'ils en attendaient.

Joseph Pons, secrétaire général de la Fête de Paris

Pompier réserviste, enseignant et doctorant, Joseph Pons a voulu montrer qu'une jeunesse parisienne fourmille d'idées, lit, se forme et passe à l'action. L'association qu'il anime, fondée il y a cinq ans, a réuni plus de **100 000 personnes** au jardin du Luxembourg cette année pour célébrer le patrimoine culturel. Une fondation est en cours de création pour essaimer ce type d'initiative.

Subsidium pourrait aider ceux qui sollicitent l'association pour savoir comment elle s'y est prise, et partager les bonnes pratiques pour avancer malgré les lourdeurs administratives. Il cite d'autres projets : un musée immersif sur l'alimentation ancestrale porté par un ami, et l'idée d'**états généraux de la responsabilité** qui interrogeraient les candidats à la présidentielle sur la manière de créer de la liberté par le bas. Il fera travailler ses étudiants sur la plateforme.

Jérémy Clément

Interrogé par Richard Amalvy, qui l'avait connu fin 2018, il reconnaît qu'à l'époque, néophyte, il se serait opposé à tout, « comme 80 % des gilets jaunes ». Aujourd'hui, il voit dans la plateforme un outil qui appartient à tout le monde, sans problème de propriété : chacun sera fier qu'un projet puisse être dupliqué. Il impliquera son réseau associatif, notamment des personnes expertes en autonomie, écologie et alimentation, et a proposé à Régis Passerieux un guide visuel, sonore, voire un livre, pour montrer à chacun le chemin d'un projet. Régis Passerieux a souligné que Jérémy Clément a gardé un réseau de gilets jaunes « qui veulent bâtir ».

Yannick Bardie, conseiller-expert auprès de l'IRP

Il a rappelé qu'une association est une entreprise comme les autres, simplement régie par le Code civil plutôt que par le Code de commerce : entreprendre, c'est se mettre en marche. Il a proposé d'introduire sur la plateforme la **coopétition** : des concurrents qui mettent des moyens en commun sur un projet territorial tout en restant en compétition ailleurs. Régis Passerieux a rappelé que cela fonctionne en Italie.

Christine, ancienne élue et universitaire

Ancienne adjointe au maire d'une grande ville pendant 25 ans, juriste en droit international et criminologue, partenaire de l'Unesco sur l'éducation de base en Afrique, elle a salué la qualité du dossier. Elle a suggéré un rapprochement avec l'Unesco et ses réseaux, et proposé de s'inspirer de l'expérience africaine, où les femmes ont été le levier décisif du développement.

GRAND TÉMOIN DE CLÔTURE

Alexandre Jardin · de la colère à la reconstruction

Alexandre Jardin, en distanciel

Retenu à l'étranger, l'écrivain **Alexandre Jardin** a répondu en vidéo à trois questions posées par l'IRP. Ses messages seront mis en ligne sur les réseaux de l'Institut.

COMMENT PASSER DE LA COLÈRE À LA RECONSTRUCTION ?

Selon lui, la bascule se fera simplement : il viendra un moment où il paraîtra naturel à tous de ne plus écarter le peuple français entre deux élections. Jusqu'ici, on a trouvé normal de signer un chèque en blanc à une personne dotée de pouvoirs quasi illimités pendant cinq ans, puis d'élire un Parlement. Or les parlements fragmentés ne permettent plus de décider : la démocratie ne fonctionne plus.

Il défend l'application **Référendum citoyen**, présentée comme sécurisée par la blockchain, avec une vérification de la pièce d'identité qui reste dans le téléphone. L'idée : donner « un double des clés » à la population. Quand un être humain reprend le contrôle de sa vie, dit-il, il n'est plus dépossédé et va beaucoup mieux ; et les différentes sociétés françaises pourraient retrouver leur unité en votant.

LES RURALITÉS SAURONT SE TIRER D'AFFAIRE

Pour Alexandre Jardin, les solutions dont les populations rurales ont besoin ne viendront pas des urbains, qui leur ont imposé leurs fantasmes, par exemple en supprimant des milliers de petits barrages qui retenaient l'eau, un savoir accumulé depuis le Moyen Âge. Avec une démocratie référendaire, où 500 000 signatures suffiraient à soumettre un texte au peuple, les associations de maires ruraux et les conseils municipaux pourraient proposer à la nation des textes raisonnables. Penser à la place des autres, conclut-il, c'est ignorer leur vie.

UNE ÉLECTION PRÉSIDENTIELLE CHANGERA-T-ELLE QUELQUE CHOSE ?

Oui, en partie : avoir le sentiment que quelqu'un s'intéresse à nous fait du bien au moral. Mais cela ne suffira pas. Le président est à la fois surpuissant et impuissant, bloqué par le Conseil constitutionnel, la Cour de justice de l'Union européenne, le Conseil d'État et un Parlement à la bande passante de plus en plus étroite. Le système est autobloqué. La force qui débloque, selon lui, c'est la **puissance référendaire** de l'article 11 de la Constitution, lue comme l'entendait le général de Gaulle.

« La désespérance a-t-elle pris tant de place qu'il est trop tard pour porter des projets positifs ? »

Le tournesol

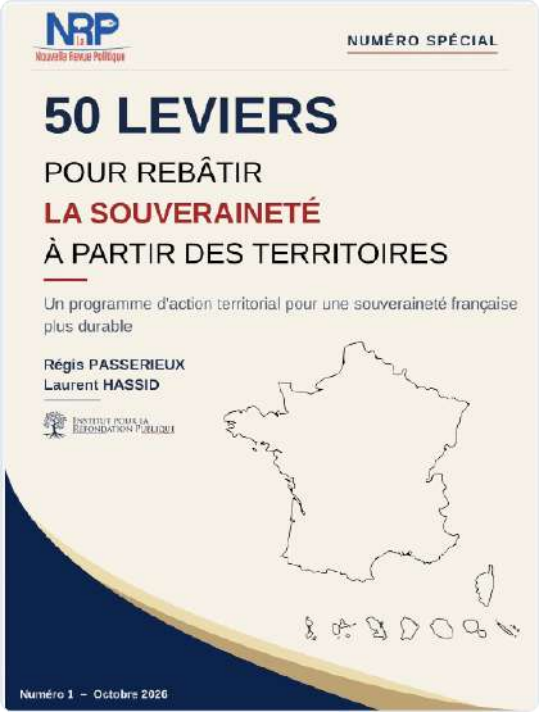
À Noël 1943, rappelle-t-il, personne n'imaginait les trente années de croissance et de rayonnement qui allaient suivre. Elles sont pourtant venues.

> *« L'être humain est un tournesol, une machine à se tourner vers le soleil. Ça ne viendra pas d'en haut. Ça viendra de nous. »*
>
> ALEXANDRE JARDIN

PUBLICATIONS

50 leviers pour rebâtir la souveraineté à partir des territoires

Le numéro spécial n° 1 de La Nouvelle Revue Politique, publié en octobre 2026.



Numéro spécial n° 1, octobre 2026

Commander l'ouvrage · 12,30 €

Par courriel à **contact@refondationpublique.fr** ou sur **Amazon**.

Signé par **Régis Passerieux** et **Laurent Hassid**, avec le concours de l'Institut pour la Refondation Publique, l'ouvrage présente **un programme d'action territorial pour une souveraineté française plus durable**. Il expose la méthode de l'Open Lab et les 50 leviers mis en débat lors de la conférence.

Il peut être commandé en ligne ou en s'inscrivant auprès de l'IRP. Les participants recevront également les 50 leviers par courriel, et sont invités à proposer les suivants : 51e, 52e, 53e levier…

TROIS ÉTAPES DE PUBLICATION

Étape	Contenu
Tome 1 · octobre 2026	La méthode et les 50 leviers
Tome 2 · dans quelques semaines	Les méthodologies détaillées, avec un benchmark des réussites européennes, pour chaque région, métropole et intercommunalité
Synthèse · fin 2027	Un ouvrage technique d'environ 300 pages, à l'usage des directeurs d'administration

« Non pas du bla-bla, résume Régis Passerieux, mais un véritable cahier des charges, avec des recettes très précises et des modes d'emploi extrêmement détaillés. »

FEUILLE DE ROUTE 2026-2027

Les leviers mis en débat dans les territoires

« Il serait paradoxal de rester à Paris pour parler des leviers territoriaux. » L'IRP va travailler chaque catégorie de souveraineté sur le terrain, avec les élus, les institutions locales, les entreprises, les laboratoires de recherche, les pôles de compétitivité et les associations.

Il ne s'agit pas de travailler un levier *pour* une région, mais **dans** une région, pour la France, à partir de l'expérience locale. Ce sont les territoires qui guideront le travail.

Date	Lieu	Thème	Partenaires
23 novembre 2026	Avec les élus d'outre-mer	Souverainetés ultramarines	Groupe Élan
À partir du 24 novembre 2026	Salon des maires, Paris	Faire mieux avec moins ; signature du partenariat et lancement de Territoripédia	Groupe Élan
9 décembre 2026	Martigues (Bouches-du-Rhône)	Leviers industriels, une journée entière	Industriels de Fos-Berre,
Janvier 2027	Occitanie	Énergie et boucles locales d'énergie	Région Occitanie, à sa demande
Février 2027	Hauts-de-France	Leviers financiers territoriaux	
Jusqu'à septembre 2027	Autres régions	Autres leviers, puis synthèse générale	

Des ateliers municipaux plus restreints compléteront ces rencontres, notamment à Saint-Raphaël. Face aux cybermenaces sur la grande distribution ou les réseaux d'eau, la résilience doit aussi s'organiser localement : « On ne peut pas tout attendre de l'État », insiste Régis Passerieux.

DEUX CHANTIERS PRIORITAIRES

Le soin et la santé

Des besoins vitaux et une part majeure de la dépense publique. Un groupe de travail, coordonné par le docteur Yann Pardi avec des dirigeants hospitaliers, portera sur une régionalisation subsidiaire et la transformation des hôpitaux en fondations.

L'énergie

« La maîtresse de toutes les batailles » : sans énergie abondante, pas d'industrie ni de souveraineté. Il faut une solidité territoriale combinant les énergies, freinée aujourd'hui par des procédures stériles. Avec Michel Derdevet et Thierry Vincent.

CONCLUSION

De la colère à la reconstruction

Solutions Publiques 2026 marque le passage de la réflexion à l'action territoriale.

Allocution de clôture · Régis Passerieux

En clôturant la matinée, Régis Passerieux a invité chacun à devenir acteur du cycle qui s'ouvre : expert d'un levier, participant aux débats régionaux, auteur dans La Nouvelle Revue Politique ou porteur de projet sur Subsidium (contact@refondationpublique.fr). Rappelant que l'IRP fonctionne comme une ONG, il a appelé entreprises, organisations et collectivités à le soutenir. Il a remercié les équipes d'organisation : Alyzée Uberai, Saïd Oujibou (Subsidium France), Mme Charkaoui et Geoffrey Vanterhoutout.

Une France qui s'éveille par ses territoires

En 2025, l'Institut pour la Refondation Publique posait le diagnostic d'une crise structurelle de l'action publique, et appelait à fonder sa refondation sur la responsabilité, la subsidiarité et l'efficacité.

En 2026, il se dote des outils pour passer à l'acte : une doctrine et 50 leviers documentés ; un cycle de rencontres dans les régions ; une plateforme numérique, Subsidium, qui donne à chacun les moyens d'agir ; des partenariats de terrain avec le Groupe Élan et La Nouvelle Revue Politique ; et une formation, l'Executive Master « Les Transformateurs Publics », pour une nouvelle génération de dirigeants publics.

Une même conviction a traversé la matinée, des élus aux entrepreneurs, des intellectuels aux citoyens engagés : la souveraineté ne se décrète pas d'en haut. Elle se construit **projet par projet, dans les territoires**, par la subsidiarité ascendante, la confiance faite aux élus et aux citoyens, la transparence de l'action publique, une cartographie lucide de nos dépendances et le partage de ce qui marche.

> *« On ne changera pas la donne par une seule élection. Il faut que les acteurs du territoire puissent lancer des projets et les faire vivre. »*
>
> RÉGIS PASSERIEUX

Premier grand rendez-vous : Martigues, le 9 décembre 2026.

POUR ALLER PLUS LOIN

Revoir, rejoindre, contribuer

Revoir les débats

Retrouvez les interventions et les messages vidéo d'Alexandre Jardin sur la chaîne YouTube **Refondation Publique** et sur les réseaux de l'Institut.

Rejoindre Subsidium

Plateforme : **www.subsidium.world**
Mouvement : **subsidium-france.org**
Gratuit jusqu'à fin 2026.

Contribuer aux 50 leviers

Devenez expert d'un levier, participez aux rencontres territoriales ou proposez le 51e levier.

Rejoindre les Transformateurs Publics

L'Executive Master de l'IRP et d'Audencia forme les dirigeants publics de la transformation.

NOUS CONTACTER

www.refondationpublique.fr

1, rue Louise-Michel
92300 Levallois-Perret
+33 7 54 84 92 89
contact@refondationpublique.fr

INSTITUT POUR LA REFONDATION PUBLIQUE

Openlab
INSTITUT POUR LA REFONDATION PUBLIQUE

groupe élan

EXECUTIVE PROGRAM · AUDENCIA × IRP

Dirigeants publics de l'État, des collectivités territoriales, des entreprises : rejoignez dès 2027 la 2e promotion de l'Executive Program « Les Transformateurs Publics » avec Audencia.

Un programme exceptionnel et sans équivalent pour entamer dans votre structure une nouvelle étape de gestion publique, réformée et performante.

Executive Program

Transformateurs Publics

Titre RNCP : Directeur d'unité opérationnelle

Executive Education • 2027

Audencia

INSTITUT POUR LA REFONDATION PUBLIQUE

L'Executive Master «Les transformateurs publics». se positionne clairement comme un programme d'excellence certifié par l'Etat niveau Master 2 et destiné en priorité à des professionnels.

Il vise à former des cadres et dirigeants en activité du secteur public, mais aussi des cadres venant de l'entreprise privée souhaitant devenir des dirigeants publics ou fournir des missions de conseil au secteur public. Ces cadres constitueront collectivement le réseau de demain de la transformation publique.

Le programme Executive Master "Les transformateurs public" permet de donner à des cadres expérimentés, les meilleurs outils leur permettant de faire évoluer leurs pratiques et leurs fonctions de management dans un souci d'efficacité et d'opérationnalité.

Critères d'admission

- Être titulaire d'une certification RNCP de niveau 6 (BAC+3) ou Être titulaire d'un diplôme niveau BAC+4
- Prouver une expérience professionnelle d'un minimum de 3 ans témoignant de la mise en œuvre d'une expérience opérationnelle managériale (hiérarchique/ fonctionnelle/projet)
- Possibilité de Validation des Acquis Professionnels (dossier supplémentaire) pour les personnes n'ayant pas ce niveau de diplômeses campus et à proposer un aménagement adapté de ses formations.

Infos clés

- **Durée de la formation** 9 mois
- **Rythme :** Temps partiel
- **Tarif de la formation :** 14000 €
- **Niveau d'entrée :** 3 ans d'expérience, BAC +3, BAC +4
- **Lieu(x) :** Paris et à distance
- **Délai d'inscription :** 3 jours avant l a date de rentrée
- **Diplôme :** Titre RNCP niveau 7
- **Promotion :** 12 places

La formation est organisée en huit séminaires ainsi que les demi-journées de cours prévues de manière hebdomadaire entre les séminaires

Objectifs du programme

Former des **cadres** et **dirigeants** issus du secteur public ou privé, à **concevoir**, **piloter** et **mettre en œuvre** des démarches de **transformation managériale** et **organisationnelle** dans les structures publiques, en mobilisant des outils opérationnels et stratégiques adaptés aux **enjeux contemporains de la gestion publique**.

+ d'infos sur le programme :

Profil des participants

- **Haut fonctionnaire et DGS** actifs au sein d'une administration centrale ou territoriale intéressé par une formation originale centrée sur la transformation nécessaire de l'administration publique.
- **Cadre** ou **dirigeant** d'une entreprise, d'une association ou d'une structure privé ou paritaire souhaitant prendre des hautes responsabilités au sein du secteur public ou lui apporter conseil.
- **Responsable associatif** , publique ou élu intéressé à titre personnel par des solutions pouvant donner lieu à une meilleure gestion publique.