

## Responsabilité financière des Gestionnaires publics (RGP)

AMF, assureur de référence des risques professionnels des agents publics propose avec APICO\* une protection adaptée à chaque structure et à chacun.

### Contrat groupe APICO\*

Une protection pour couvrir vos collaborateurs pour les risques liés à la RGP, avec la garantie qu'ils soient protégés dans chacune de leurs actions et décisions.

#### Les 4 garanties pour sécuriser le quotidien



\* Assurance Pécuniaire Individuelle des Comptables et des Ordonnateurs

#### Les 5 engagements pour travailler sereinement

- 1. L'assurance adaptée à vos activités**  
Un produit qui anticipe les risques, un tarif adapté.
- 2. Un accompagnement à chaque étape de votre procédure**  
Soutien et protection, dès l'ouverture d'un contrôle jusqu'aux juridictions.
- 3. Une activation instantanée de vos garanties**  
Des gestionnaires spécialisés à votre disposition.
- 4. Des garanties acquises jusqu'à l'extinction de la responsabilité**  
Une couverture au-delà de la fin de votre activité.
- 5. Une souscription qui garantit les exercices antérieurs**  
Souscrire en 2025, c'est être couvert pour les exercices précédents.

#### Pour en savoir plus contactez-nous:



Par téléphone  
**09 72 67 27 70**  
Entre 9h15 et 17h sans interruption.  
Prix d'un appel local



Par formulaire de contact  
**www.amf-sam.fr**

AMF, Assurance Mutuelle des Fonctionnaires. Société d'assurances mutuelle à cotisations variables régie par le code des assurances.  
Siret : 784 394 397 00029. Siège social : 111 rue du Château des Rentiers, 75 215 Paris Cedex 13. Téléphone : 09 72 67 27 70. Mutuelle d'assurances relevant du contrôle de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution, 4 place de Budapest – CS 92 459 – 75436 Paris Cedex 09. Le produit APICO est distribué par les salariés de l'AMF, ils ne perçoivent aucune rémunération sur objectif de vente. Matmut Protection Juridique. Société anonyme au capital de 7 500 000 € entièrement libéré, 423 499 391 RCS Rouen. Entreprise régie par le code des Assurances, 66 rue de Sotteville 76100 Rouen. INTER MUTUELLES ASSISTANCE GIE, Groupement d'intérêt économique, au capital de 3 547 170 €, 118 avenue de Paris, 79000 Niort, 433 240 991 RCS Niort. Document à caractère publicitaire.

Ciem.fr

**seRViR**

— Alumni de l'ENA et de l'INSP —

Revue

Juillet - Août 2026 - Numéro 546 - Prix : 10,00 € - ISSN 2827-6329



**DOSSIER**

# Trop d'eau, pas assez d'eau Gouverner l'instabilité hydrique

**ÉDITO**

**Gouverner l'eau : l'heure des  
choix face à l'instabilité**

**ASSOCIATION**

**Hommage : célébration du  
centenaire de Robert Chelle**

**HORS-SÉRIE**

**Sénégal**

# Gouverner l'eau : l'heure des choix face à l'instabilité



Par **Jean-François Verdier**  
Condorcet - 1992  
Président de l'association Servir Alumni  
ENA/INSP

L'eau a longtemps été perçue, sous nos latitudes, comme une évidence silencieuse. Une ressource que l'on croyait inépuisable, domptée par la technique, dont l'abondance structurait discrètement notre aménagement du territoire, notre agriculture et notre industrie. Pourtant, cette illusion d'une disponibilité infinie se dissipe aujourd'hui avec une brutalité singulière. L'été 2026 en est une illustration cruelle : alors que la France subit une canicule précoce, avec des températures dépassant les 40°C dans le Sud-Ouest et des records de consommation électrique liés à la climatisation, les nappes phréatiques atteignent des niveaux historiquement bas dans le Grand Est. Le nouveau paradigme qui s'impose à l'action publique tient en une formule lapidaire, qui donne son titre à ce dossier : « Trop d'eau, pas assez d'eau ». Nous sommes entrés de plain-pied dans l'ère de l'instabilité hydrique, un basculement profond qui met désormais à l'épreuve les fondements mêmes de notre organisation collective.

Gouverner cette ressource vitale dans un monde oscillant de manière erratique entre excès destructeurs et pénuries structurelles exige bien plus qu'une simple adaptation technique à la marge. C'est un défi existentiel qui impacte directement la notion de souveraineté de l'État. Alors que les différentes perspectives et l'Atlas de l'eau franco-allemand pointent vers des tensions irrémédiablement accrues à l'horizon 2050, le présent nous rattrape déjà. Nos infrastructures, à l'image de réseaux d'eau souvent vieillissants, constituent encore un angle mort majeur de nos politiques publiques face à ce basculement. Anticiper cette incertitude radicale n'est plus une option de long terme, mais l'impératif catégorique immédiat de tout décideur public.

Cette redéfinition de l'action publique s'éprouve d'abord au contact direct des territoires, là où la rudesse des extrêmes climatiques frappe sans ménagement. Le Grand Sud-Ouest et les Pyrénées-Orientales illustrent aujourd'hui, jusqu'à l'aridité de leurs sols, l'extrême complexité politique et sociale de faire face à des sécheresses d'une intensité historique. À l'inverse, lorsque l'eau frappe par l'inondation, la violence de son irruption submerge nos capacités de résilience : l'eau ne prévient plus, elle arrive, elle détruit, balayant au passage nos certitudes comme nos digues. Face à ces chocs asymétriques, l'architecture institutionnelle doit impérativement évoluer. Qu'il s'agisse de mettre en œuvre un véritable choc de simplification de la gouvernance à l'échelle des sous-bassins ou de repenser le rôle stratégique du Comité national de l'eau, une plus grande agilité de l'État est requise. Plus alarmant encore, la récurrence de ces catastrophes climatiques interroge frontalement la pérennité de nos mécanismes de solidarité, dressant le

spectre redoutable d'un risque hydrique devenu inassurable et marquant par là même les limites de notre modèle assurantiel actuel.

Au-delà de la stricte gestion de crise et de l'urgence territoriale, l'instabilité hydrique nous oblige à repenser la valeur macroéconomique et fondamentale de nos usages. Quel prix légitime attribuer à une ressource dont la rareté dictera demain la survie de pans entiers de notre économie ? L'équation dépasse d'ailleurs largement le seul cadre de nos frontières nationales. La gestion de l'eau douce est, par essence et par géographie, un enjeu de dimension mondiale. L'hydrodiplomatie, où la gestion de l'eau s'articule avec celle de l'énergie et de l'alimentation, s'impose dès lors comme un levier stratégique incontournable pour tenter de garantir une sécurité hydrique globale. Les instances internationales doivent se saisir de cette urgence avec une gravité nouvelle, comme le souligne pertinemment l'avis du Conseil économique, social et environnemental sur la gouvernance internationale de l'eau.

Finalement, concevoir l'eau comme un "bien commun" ne relève plus de la simple incantation conceptuelle ou théorique. C'est une démarche éminemment politique qui implique le courage d'assumer ouvertement les conflits d'usage inévitables, pour mieux refonder la légitimité de la décision publique. La manière dont l'administration publique allouera, répartira et protégera cette ressource dans les trois prochaines décennies révélera, sans aucun fard, nos véritables choix de société. Il appartient aujourd'hui aux décideurs d'éclairer ces choix cruciaux avec une lucidité sans faille, en s'extirpant de la simple gestion de l'urgence pour bâtir, enfin, les fondations d'une résilience durable.

# Vivez l'instant Azalaï

CHAMBRES

SALLES DE SÉMINAIRE

PISCINE

SPA

VUE SUR MER

RESTAURANT - BAR

BOUTIQUES SOUVENIRS



Réservations : +221 33 923 23 00

reservationhd@azalahotels.com

Fann Hock Corniche Ouest,

Dakar, Sénégal

www.azalai.com

Feel Africa.



**AZALAÏ  
HOTEL**  
DAKAR

3

## ÉDITO

**GOUVERNER L'EAU : L'HEURE DES CHOIX FACE À L'INSTABILITÉ**  
Jean-François Verdier

8

## PRÉFACE

**L'EAU, CETTE ILLUSION**  
Christian Clot

P8

12

## INTRODUCTION

**GOUVERNER L'EAU DANS UN MONDE D'EXCÈS ET DE PÉNURIES**  
Marianne Robinot  
et Patrick-Jean Février

P12

14

## DOSSIER

*Comprendre le basculement hydrique*

**L'ATLAS DE L'EAU : UNE CONTRIBUTION FRANCO-ALLEMANDE.**

Lucile Schmid

P14

**EAU : DES TENSIONS ACCRUES À L'HORIZON 2050.**

Hélène Arambourou  
et Simon Ferrière

P16

**RÉSEAUX D'EAU VIEILLISSANTS, ANGLE MORT DU BASCULEMENT HYDRIQUE**

Emma Haziza

P19

**ANTICIPER L'INCERTITUDE HYDRIQUE**

Régis Thépot

P22

**L'EAU, NOUVEL ENJEU DE SOUVERAINETÉ**

Franck Galland

P25



8

*Gouverner la rareté et les extrêmes*

**LES DÉFIS DE LA RESSOURCE EN EAU DANS LE GRAND SUD-OUEST : ENTRETIEN D'ALAIN ROUSSET**

Patrick-Jean Février

P28

**FAIRE FACE AUX SÉCHERESSES EXTRÊMES : L'EXEMPLE DES PYRÉNÉES-ORIENTALES**

Pierre Regnault de la Mothe

P32

**L'EAU NE PRÉVIENT PLUS : ELLE ARRIVE ET ELLE FRAPPE : ENTRETIEN AVEC LAURENT TEIL**

Marianne Robinot

P35

**LA GOUVERNANCE DES SOUS-BASSINS FACE AU DÉFI DU CHANGEMENT CLIMATIQUE**

Philippe Marc

P38

**LE COMITÉ NATIONAL DE L'EAU FACE AUX ENJEUX DE LE RESSOURCE EN EAU**

Jean Launay

P42

**ASSURER L'INASSURABLE : LE RISQUE HYDRIQUE FACE AUX LIMITES DU MODÈLE ASSURANTIEL**

Philippe Guyonnet Dupérat

P46

**QUEL PRIX POUR L'EAU ? RECONNAÎTRE LA VALEUR DE NOS USAGES**

Esther Crauser-Delbourg

P50

*Choisir un modèle pour 2050 ?*

**HYDRODIPLOMATIE ET NEXUS : VERS UNE GOUVERNANCE STRATÉGIQUE DE LA SÉCURITÉ HYDRIQUE**

Fadi Comair

P54

**ENCADRÉS**

Fadi Comair

P55

**LA GESTION DE L'EAU DOUCE EST UN ENJEU MONDIAL**

Jean-François Donzier

P56



22



35



42

# Systèmes de production électrique avancés

Pile à combustible à hydrogène à haut  
rendement

Fusion par ions accélérés

En recyclant l'énergie perdue dans les procédés de  
production énergétique, nos innovations permettent  
d'atteindre des rendements élevés

- Pile à combustible : Recyclage de la chaleur dégagée  
pour produire de l'hydrogène \*

*\*Brevet FR3128064A1*



42 rue Maubeuge  
75009 Paris  
[www.m-cr.fr](http://www.m-cr.fr)

Marbeuf Conseil et Recherche propose des solutions innovantes dans  
le domaine de l'énergie en brevetant de nouveaux procédés pour les  
mettre à disposition des industries par licence.

## L'AVIS DU CESE SUR LA GOUVERNANCE INTERNATIONALE DE L'EAU

P59 Lucien Chabason

## L'EAU COMME BIEN COMMUN : ASSUMER LE CONFLIT, REFONDER LA DÉCISION : ENTRETIEN AVEC GABRIELLE BOULEAU

P64 Marianne Robinot

## L'EAU RÉVÈLE NOS CHOIX DE SOCIÉTÉ : ENTRETIEN AVEC GÉRALDINE PFLIEGER

P67 Marianne Robinot

# 70

## ANALYSES SECTORIELLES

# 116

## ASSOCIATION

## CONFÉRENCE À DEUX VOIX PAR MARC TADIÉ ET THIERRY DEREZ MERCREDI 29 AVRIL 2026

P116 Daniel keller



## HOMMAGE : CÉLÉBRATION DU CENTENAIRE DE ROBERT CHELLE

P118

## VISITE DE L'EXPOSITION MIGRATIONS ET CLIMAT

Dominique Ganiage P128

## CARNET

P130

## HOMMAGE À CYRILLE SCHOTT

P138

# 141

## TEMPS LIBRE

## BOITE À LIVRES

Robert Chelle, François Devoucoux  
Du Buysson, Myriem Mazodier P141

## MÉLOMANIE

Arnaud Roffignon  
et Christophe Jouannard

P146

Ce numéro contient un supplément  
Centre-Val de Loire

226, boulevard Saint-Germain - 75007 Paris  
Tél. : 01 45 44 49 50 - Fax : 01 45 44 02 12  
Site : [www.serviralbumni.com](http://www.serviralbumni.com)  
Mél : [dlena75007@gmail.com](mailto:dlena75007@gmail.com)

**Directeur de la publication :** Jean-François Verdier  
**Co-directeurs de la rédaction :**  
Marianne Robinot Cottet-Dumoulin  
et François Devoucoux du Buysson  
**Co-rédacteurs en chef :**  
Marianne Robinot et Patrick-Jean Février

**Secrétaire de rédaction :** Danièle Licata  
**Comité de rédaction :** Isabelle Antoine,  
Marie-Christine Armaignac, André Autrand,  
Cyriaque Bayle, Geneviève Besse, Robert Chelle,  
Pierre-François Couture, Jean-Richard Cytermann,  
Isabelle Deak-Mikol, François Devoucoux du Buysson,  
Bernard Dujardin, Patrick-Jean Février, Pierre Gaudin,  
Gilles Harpoutian, Pierre Houppikian, Guillaume  
Lagane, Florence Lianos, Myriem Mazodier, Michel  
Monneret, Marianne Robinot, Arnaud Roffignon, Éric  
Sacher, Pierre-Ange Savelli, Éric Verrax.

**Conseil d'administration de l'Association Servir –  
Alumni de l'ENA et de l'INSP :**

**BUREAU**  
**Président :** Jean-François Verdier  
**Première vice-présidente :** Bernadette Malgorn  
**Vice-président :** Dominique Giorgi  
**Secrétaire général :** Charly Chotard  
**Secrétaire générale adjointe :** Maia Rohner  
**Trésorier :** Marc Simon  
**Trésorière adjointe :** Laurence Mégard

**MEMBRES DU CONSEIL**  
Julien Anfruns, Jean-Baptiste Baudat, Véronique  
Bied-Charreton, Aurélie Bouchez, Gonzague de  
Chantérac, Alice Chocheyras, Charly Chotard, Anne  
Crozat, Corinne Desforges, François Devoucoux du  
Buysson, Eric Ferri, Nicolas Galey, Sandrine Gaudin,  
Dominique Giorgi, Christine Jacob-Schuhmacher,  
Christian Longuere, Bernadette Malgorn, Anicé  
Massis, Laurence Mégard, Maia Rohner, Marc Simon,  
Guillaume Tintot, Jean-François Verdier, Denis Vilain.  
**Déléguée générale :** Eléonore Lacroix

**Edition déléguée et régie publicitaire :**  
FFE – 15 rue des Sablons 75116 Paris  
01 53 36 20 40 – [www.ffe.fr](http://www.ffe.fr) – [ffe@ffe.fr](mailto:ffe@ffe.fr)  
**Directeur de la publicité :** Patrick Sarfati  
**Graphiste :** Clément Arvin-Bérod  
**Assistante de fabrication :** Charlotte Crestani  
**Chargés de mission :** Mickael Caron, Paul Simenon,  
Louisa Hara, Laurent Fournier, Alban Montfort  
**Dossiers régionaux :** Daniel Baroukh  
**Dossiers internationaux :** Louisa Hara  
**Rédaction :** Raphaëlle Tricard, Robert Dessi, Charlotte  
D'Aleman, Jean-Christophe Collet, Matthieu Binder,  
Julien Moreau

**Imprimerie :** ESPACEGRAPHIC  
**Dépôt légal :** 36914  
© 2003 SeRViR – Alumni de l'ENA et de l'INSP  
**N° de commission paritaire :**  
0429 G 84728/ISSN 2827-6329  
**Prix :** 10,00 €



Cet ouvrage a été imprimé sur  
papier FSC (Forest Stewardship  
Council). [www.fsc.org](http://www.fsc.org)

# L'eau, cette illusion

Par **Christian Clot**

*Explorateur-chercheur, spécialiste  
de l'adaptation humaine  
Fondateur-directeur du Human  
Adaptation Institute*

**C**ombien d'entre nous se sont déjà émerveillés devant un robinet ? Cet objet tellement ancré dans nos quotidiens que nous n'y prêtons plus attention. D'un geste, l'eau coule. Dans notre pays, elle est potable, on peut s'y abreuver sans attendre. D'un autre geste, elle est chaude. Une seule coupure ressemble à un drame inadmissible. Pourtant, combien cet objet, et tout ce qui lui est relié, est une merveille.

Depuis plus de trente ans, mes expéditions m'ont conduit dans tous les milieux de la planète. Partout, le même fil rouge : l'eau, comme une obsession quotidienne. Deux heures pour obtenir un litre tiède dans les terres glacées de Sibérie ; Dix jours de marche jusqu'au prochain puits dans les déserts du Lut à plus de 58°C quotidien ; Quatre litres au plus par personne dans la grotte de Lombrives, où nous avons vécu 40 jours hors du temps. Parfois



aussi par sa surabondance qui nous harcèle comme dans les canaux de Patagonie, au cœur de l'Amazonie, ou lors d'inondations et de tsunamis comme en 2004 en Indonésie. Dans ces conditions, l'eau cesse d'être un geste pour redevenir ce qu'elle a toujours été : un travail, une quête, parfois une angoisse.

Mais c'est surtout en vivant aux côtés de peuples pour qui cette quête n'est pas une parenthèse d'expédition, mais la trame même de l'existence que j'en ai saisi l'importance. Des femmes qui marchent des heures, chaque jour, pour rapporter de quoi faire vivre une famille ; Des enfants dont l'avenir se joue sur le nombre de gouttes d'eau dont ils pourront disposer ; Des terres qui s'assèchent totalement au point de rendre invivable des villages, des villes entières. Là-bas, l'eau structure tout : le temps, le corps, la santé, la place de chacun. La possibilité de vivre tout simplement.

Car l'eau est tout sauf une évidence pour tout le monde. En 2024, une personne sur quatre, soit 2,1 milliards d'êtres humains, n'avait toujours pas accès à une eau potable. 3,4 milliards de personnes vivent sans installations sanitaires sûres. Ce que nous tenons pour le plus banal des gestes demeure, pour une part immense de l'humanité, un combat. Le robinet n'est pas la norme du monde. Il en est

l'exception. Et il nous a en partie aveuglé. Nous en avons perdu la perception de ce que représente cette eau. De son importance indispensable pour le vivant, dont nous faisons partie. Trois jours sans elle, et peu d'êtres y survivent. Cela a constitué l'une de mes plus intolérables douleurs : une simple erreur de calcul de quantité, un bidon percé, et une fin de traversée intégrale du désert de Uyuni avec seulement deux gorgées pendant quatre jours. Chaque cellule de mon corps criait de douleur. Envie de m'arracher la peau. De stopper, par n'importe quel moyen, cette atrocité. Mon corps en garde le souvenir à jamais, avec un petit goût d'œuf pourri dans la bouche au moindre début de déshydratation.

Mais nous continuons d'en consommer près de 150 litres par jour par habitant en France, dont seul 1 % sert à la boisson. Le reste est le fruit de nos modes de vie entre agriculture intensive, industrie ou loisir. Une eau « virtuelle » que nous peinons à considérer. Il faut par exemple environ 10 000 litres d'eau pour produire 1 kg de fibres de coton. Un simple t-shirt absorbe 2 700 litres d'eau, soit environ 70 douches, et un jean 285 douches. Ce sont environ 4 % des ressources en eau potable de la planète. Plus vertigineux encore, les fameux data centers qui représentent selon l'Agence

*En 2024, une personne sur quatre, soit 2,1 milliards d'êtres humains, n'avait toujours pas accès à une eau potable*

internationale de l'énergie plus de 600 milliards de litres en 2023, pour le refroidissement et pour produire l'électricité qu'ils utilisent. Ce sont des villes entières qui s'assèchent. Des millions de mètres cubes d'eau douce, parfois potable, sont évaporés chaque année pour maintenir au frais notre vie numérique. Nous avons déplacé notre soif : elle ne coule plus seulement du robinet, elle ruisselle, invisible, dans nos écrans.

Pourtant, notre belle planète bleue n'est qu'une illusion. Sur toute l'eau de la Terre, à peine plus de deux pour cent est douce, et l'essentiel reste prisonnier des glaces et des nappes profondes. L'eau réellement disponible pour le vivant tient dans une goutte à l'échelle de la planète. Et cette goutte, nous la mettons aujourd'hui sous tension de toutes parts, souvent sans la voir. Même les grands fonds marins sont sous tension, où des nodules métalliques attisent les convoitises de l'industrie

*Sur l'eau, nous avons  
bâti un confort  
si parfait qu'il a  
anesthésié notre  
lucidité*

minière. On y voit une réserve de ressources ; on oublie que ces abysses sont l'un des derniers milieux intacts de la planète, qu'il faut protéger sans faille. Nous nous apprêtons à perturber l'eau là où elle est la plus ancienne, la plus profonde, avant même de l'avoir comprise.

C'est là le fil qui relie mes traversées de désert à nos

data centers, les peuples des pays arides aux abysses : nous agissons sur l'eau à l'échelle d'une espèce devenue force géologique, tout en ayant perdu la perception charnelle de ce qu'elle est. Mon corps, lui, n'a pas oublié. Ce goût d'œuf pourri est une mémoire que nulle abstraction ne remplace. Le corps de millions d'enfants dans le monde, à nouveau en augmentation, le subit au quotidien... Nous ne gérons pas une ressource parmi d'autres : nous manipulons la condition même de notre existence, la plus fondamentale avec l'air que nous respirons.

L'adaptation indispensable que nous devons mener face à notre

futur ne consiste pas à s'endurcir pour souffrir davantage. Elle consiste à percevoir de nouveau ce que nous avons cessé de voir, puis à transformer cette perception en action juste. Nous sommes capables d'adaptations prodigieuses, à condition de regarder la réalité en face. Or sur l'eau, nous avons bâti un confort si parfait qu'il a anesthésié notre lucidité. Le premier travail n'est pas technique. Il est de re-sentir.

C'est tout l'enjeu de cette revue. Les pages qui suivent observent l'eau dans toutes ses dimensions : intime et planétaire, biologique et géopolitique, technique et coopérative. Mais toutes ces notions ne racontent au final qu'une seule chose. Le maintien du vivant sur notre « planète bleue ».

Après leur lecture, je n'espère qu'une chose : que vous ne regardiez plus jamais votre robinet de la même façon. Qu'au prochain geste, dans la fraction de seconde où l'eau jaillira, claire et potable, surgisse aussi la conscience du miracle qu'elle représente, de sa rareté, et de notre responsabilité.

Car tant que l'eau coulera sans que nous y pensions, nous resterons aveugles. Et un aveugle ne sait pas toujours qu'il marche au bord du gouffre.



## ABONNEMENT

# SeRViR

— Alumni de l'ENA et de l'INSP —

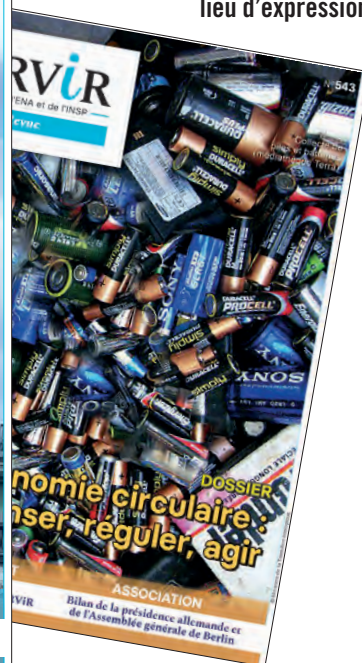
Pour défendre les principes  
issus de la tradition  
républicaine qui ont inspiré  
la création de l'École



Pour rester  
informé sur  
l'actualité de  
l'Association des  
Alumni de l'ENA  
et de l'INSP



Pour découvrir des  
analyses sur les grandes  
mutations de la société et  
y trouver pour chacun un  
lieu d'expression



## BULLETIN D'ABONNEMENT

Je souscris à  abonnement(s) d'un an à **SeRViR - Alumni de l'ENA et de l'INSP** au prix annuel de 40 € pour les membres cotisants, 70,00 € pour les non-membres ou 100,00 € pour les non-membres résidant à l'étranger.

Nom

Prénom

Adresse

Ci-joint mon règlement par chèque d'un montant de  €

libellé à l'ordre de **SeRViR - Alumni de l'ENA et de l'INSP**

Demande d'abonnement à retourner accompagnée de votre règlement à : **SeRViR - Alumni de l'ENA et de l'INSP**

226, Bd Saint-Germain – 75007 Paris – Tél. : 01 45 44 49 50 – Télécopie : 01 45 44 02 12



# Gouverner l'eau dans un monde d'excès et de pénuries



Par **Marianne Robinot**  
*MPGTR Hans Jonas 2018, Directrice générale adjointe ADIT-Mind technologies.*



Par **Patrick-Jean Février**  
*Voltaire - 1980  
Haut fonctionnaire à la terminologie et à la langue française, Ministère de la transition écologique.*

**L**ongtemps, l'eau a semblé échapper au champ des préoccupations stratégiques.

Ressource abondante dans l'imaginaire collectif français, elle relevait davantage de

l'évidence que de la décision politique, même si la gestion de l'eau par grands bassins hydrographiques remonte à la loi de 1964, adoptée sous l'impulsion du général de Gaulle. Au fil des décennies d'après-guerre, l'aménagement

des fleuves et des rivières, le développement des réseaux d'eau potable et d'irrigation, la construction de grands barrages, l'électrification, les stations d'épuration et les mécanismes de partage ont progressivement installé l'idée

rassurante d'une maîtrise durable du grand cycle de l'eau.

Cette époque s'achève. Le début de l'année 2026 en offre une illustration saisissante : après des précipitations exceptionnelles et des inondations hivernales, une canicule précoce s'est installée dès le mois de mai, tandis que plusieurs départements annonçaient déjà des restrictions d'usage de l'eau.

En quelques années, les signes d'un basculement se sont multipliés. Des sécheresses d'une intensité inédite ont frappé des territoires que l'on croyait préservés. Les inondations se sont répétées. Les conflits d'usage se sont durcis. Les tensions entre l'agriculture, l'industrie, la production énergétique, la préservation des écosystèmes et les besoins domestiques se sont imposées dans le débat public. Longtemps perçue comme une ressource disponible, l'eau est devenue un objet de rareté, de vulnérabilité et parfois de confrontation.

Ce changement n'est pas seulement hydrologique. Il est profondément politique.

Car derrière la question de l'eau émergent désormais des interrogations fondamentales : quels usages devons-nous privilégier lorsque la ressource se raréfie ? Quels arbitrages sommes-nous prêts à assumer

collectivement ? Quelle place accorder aux écosystèmes eux-mêmes ? Quels mécanismes de solidarité inventer entre territoires inégalement exposés ? Comment adapter des institutions conçues à une époque d'abondance relative à un monde marqué par l'incertitude ?

Ce numéro n'a pas pour ambition d'apporter une réponse unique à ces questions. Il cherche plutôt à éclairer les termes du débat.

Les auteurs réunis dans ces pages portent des regards complémentaires sur cette nouvelle condition hydrique. Ils décrivent les transformations déjà à l'œuvre, analysent les tensions qui émergent et interrogent les outils dont disposent les pouvoirs publics pour gouverner un monde où l'eau est devenue plus rare, plus imprévisible et plus disputée.

Au-delà des enjeux techniques, ils montrent combien les questions de souveraineté, de solidarité territoriale, de gestion des risques, de coopération internationale et de justice entre les usages sont désormais indissociables de la politique de l'eau.

Ce numéro n'est ni une somme scientifique sur l'hydrologie ni un inventaire exhaustif des technologies de traitement, de dessalement ou de réutilisation des eaux.

Il n'entend pas davantage trancher les controverses qui traversent aujourd'hui le débat public, qu'il s'agisse des mégabassines, de la tarification, des modèles agricoles ou des choix énergétiques. Ces sujets demeurent en arrière-plan. Notre objectif n'est pas d'opposer des solutions toutes faites, mais de mieux comprendre les termes du choix collectif qui s'ouvre devant nous.

Car l'enjeu dépasse désormais la seule gestion d'une ressource.

L'eau est devenue l'un des révélateurs les plus puissants des transformations du XXI<sup>e</sup> siècle. Elle concentre les effets du changement climatique, met à l'épreuve nos institutions et révèle les fragilités de nos modèles économiques et écologiques. Elle oblige à repenser les conditions mêmes de l'action publique.

À travers elle se dessine une question plus vaste : comment gouverner un monde où la stabilité ne peut plus être considérée comme acquise ? Comment éviter que le partage de cette ressource vitale ne nourrisse des tensions au sein des sociétés, entre territoires ou entre États riverains d'un même fleuve, jusqu'à devenir un facteur de conflit ?

C'est à cette réflexion que ce numéro entend contribuer.

# L'atlas de l'eau : Une contribution franco-allemande



Par **Lucile Schmid**

*Michel de Montaigne - 1988*

*Présidente de la Fabrique écologique.*

*Sécheresses, inondations, pollution, pression des usages ou encore inégalités d'accès : l'eau est devenue l'un des grands défis du XXI<sup>e</sup> siècle. À travers une série de données, d'analyses et d'exemples concrets, l'Atlas de l'eau éclaire les mécanismes d'une crise hydrique mondiale et les solutions à mettre en œuvre pour préserver cette ressource essentielle.*

**L**a Fabrique Écologique et la Fondation Heinrich Böll ont publié, en avril 2026, un Atlas de l'eau, avec la collaboration de l'Observatoire Terre-Monde. Cette édition française comprend 26 articles, avec des faits, des chiffres et de nombreuses illustrations, cartes et graphiques. C'est le troisième Atlas réalisé par La Fabrique Écologique en partenariat avec le bureau de Paris de la Fondation Heinrich Böll, après l'Atlas du plastique en 2020 et l'Atlas des pesticides en 2023.

Cet atlas a pour objectif d'informer les lecteurs sur les enjeux de l'eau douce et de les aider à comprendre les problématiques liées à cette ressource vitale pour tous les êtres vivants. Il s'agit de sensibiliser et d'alerter l'opinion et les décideurs sur la situation actuelle et de pouvoir inspirer des politiques et des actions plus justes et pertinentes à différents niveaux pour préserver ce patrimoine naturel menacé en matière quantitative et

qualitative. L'atlas a été réalisé à partir de l'atlas de l'eau en anglais (Water Atlas), publié en octobre 2025 par la Fondation Heinrich Böll après une première version en allemand (Wasseratlas). Certains articles de l'atlas en anglais ont été enrichis de précisions spécifiques à la France, par exemple l'énergie nucléaire et l'eau, les risques pour la santé des polluants qualifiés d'éternels (les PFAS), les controverses médiatiques sur la qualification d'eau minérale du contenu des bouteilles Nestlé, les épisodes de sécheresse et d'inondations).

Ainsi, depuis le début de l'année 2026, on a vu se succéder un moment de fortes précipitations hivernales et d'inondations et un autre moment de canicule, peut-être annonciateur de pénuries d'eau pendant l'été.

A cela s'ajoutent 7 articles originaux écrits par des experts pour l'édition française, avec des focus sur la France : l'accès à l'eau dans les outre-mer, la crise de l'eau à Mayotte, l'eau et la

# COMPRENDRE LE BASCULEMENT HYDRIQUE

montagne, les conflits d'usage de l'eau liés à l'agriculture autour des mégabassines, l'empreinte eau de l'élevage et son impact sur la pollution de l'eau, la gouvernance de l'eau en France et, enfin, la notion de droit de la nature visant à donner une personnalité juridique aux fleuves pour les protéger.

Cet atlas aborde de nombreuses facettes de la question de l'eau, très imbriquée avec d'autres enjeux essentiels : la crise de l'eau et le dérèglement climatique, l'eau et la protection des écosystèmes, les pollutions de l'eau et leur impact sur la santé des êtres vivants, la surexploitation des ressources en eau au regard des besoins des activités économiques (l'énergie, l'extraction minière, l'agriculture et l'élevage, les industries, le numérique ...) et de la garantie de disposer d'eau potable pour les populations.

Il propose des analyses et des données à différentes échelles : mondiale, européenne, française, locale. On y trouve de nombreux exemples dans différents pays et régions du monde.

L'atlas traite de la diminution drastique et inquiétante des ressources en eau douce. Ainsi, l'ONU a alerté en janvier 2026 sur le fait que nous entrons dans une ère de « faillite hydrique ». Il permet de se pencher sur ses différentes causes, telles

que le réchauffement climatique ou les activités humaines entraînant des prélèvements trop importants.

On y découvre, par exemple, les prélèvements d'eau douce pour la fabrication d'un T-shirt en coton (2 700 litres) ou d'un smartphone (jusqu'à 12 000 litres) ou encore la consommation d'eau croissante liée au développement de l'intelligence artificielle (IA) et des centres de données. Un autre fait frappant est la fonte de nos glaciers : les 17 glaciers restant dans les Pyrénées (sur les 44 recensés en 2000) auront tristement tous disparu d'ici 10 ans, avec des impacts sur les prélèvements d'eau envisageables et sur la biodiversité.

En plus des aspects quantitatifs, l'atlas souligne les problèmes de qualité de l'eau, malgré des efforts importants menés par les agences de l'eau en France depuis la loi de 1964 pour réduire les pollutions de l'eau. La qualité des eaux superficielles ou souterraines reste une question urgente autant pour la santé humaine que pour celle des écosystèmes. Les pollutions multiples (pesticides, nitrates, PFAS, nano plastiques...) sont encore très insuffisamment traitées par les pouvoirs publics et les institutions à tous les niveaux. Les cadres politiques, législatifs et réglementaires

existent, avec la transposition des directives de l'Union européenne, telles que la directive-cadre européenne sur l'eau. Mais la Commission et la Cour de justice européenne estiment que les données relatives aux masses d'eau montrent que les mesures nécessaires ne sont pas suffisamment mises en œuvre.

La question des inégalités d'accès à l'eau, en quantité comme en qualité, est également abordée. Ainsi, dans les départements et les régions d'outre-mer, de nombreux habitants n'ont pas d'accès à une eau saine, qu'il manque du raccordement aux réseaux. A cela s'ajoute souvent un coût élevé.

Enfin, s'il décrit les problèmes et constate une situation grave, l'atlas cite aussi de nombreuses solutions possibles pour préserver l'eau en quantité et en qualité, de l'agroécologie et la perméabilisation des sols à une gouvernance responsable et concertée des ressources, ... et à des accords internationaux contraignants sur l'eau.

Dans l'encadré, vous trouverez une présentation synthétique des rubriques de l'atlas. L'atlas lui-même est consultable sur le site Internet de la Fabrique écologique.

Pour en savoir plus : <https://www.lafabriqueecologique.fr/atlas-de-leau>

# Eau : des tensions accrues à l'horizon 2050



## Hélène Arambourou

Ancienne adjointe au directeur du département environnement au Haut-commissariat à la stratégie et au plan



## Simon Ferrière

Chef de projet au Haut-commissariat à la stratégie et au plan

*Comment évolueront les besoins en eau dans les prochaines décennies ? Les travaux prospectifs du Haut-Commissariat à la stratégie et au plan montrent que, sans inflexion majeure des politiques publiques, les conflits d'usage et les pressions sur les milieux aquatiques pourraient s'intensifier à l'horizon 2050.*

La ressource en eau renouvelable, indispensable aux différents usages anthropiques et au fonctionnement des milieux aquatiques, a diminué de 14 % en France entre la période 1990-2001 et la période 2002-2018<sup>1</sup>. Avec le changement climatique, cette tendance devrait s'aggraver, notamment en période estivale et dans la moitié sud de la France<sup>2</sup>.

Les prélèvements constituent le volume d'eau extrait des nappes et des rivières pour satisfaire les activités humaines. Les prélèvements ont des effets sur la qualité de l'eau, sa température, ou encore sa disponibilité spatio-temporelle. Les consommations représentent la part des prélèvements évaporée et transpirée par la végétation, c'est-à-dire la part qui ne sera pas restituée au milieu après usage. Les consommations réduisent la quantité d'eau disponible pour les activités humaines et les écosystèmes situés en aval.

Nous avons évalué les évolutions théoriques des prélèvements

en eau et des consommations associées, à l'horizon 2050 selon trois scénarii de société prospectifs. Pour ce faire, nous avons pris en compte les évolutions climatiques simulées par le projet Explore2<sup>3</sup>. Le premier scénario, appelé « tendanciel », prolonge les tendances passées en matière d'usage. Le deuxième, baptisé « politiques publiques », simule la mise en place de politiques publiques récemment annoncées (réindustrialisation, construction de centrales nucléaires de type EPR, etc.). Le troisième, dit « de rupture », se caractérise par un usage sobre de l'eau dans toutes les activités humaines<sup>4</sup>.

## La production électrique premier préleveur, l'agriculture première consommatrice

En 2020, les prélèvements totaux s'élèvent à 30 800 millions de m<sup>3</sup> et les consommations à 5 000 millions de m<sup>3</sup>. À l'échelle nationale, l'énergie, et plus particulièrement le refroidissement des centrales nucléaires, est le premier préleveur, avec 45 % des prélèvements totaux. L'irrigation, du fait de l'évapotranspiration<sup>5</sup>

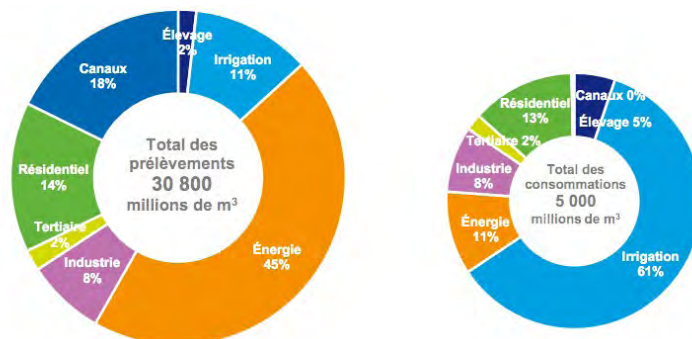
# COMPRENDRE LE BASCULEMENT HYDRIQUE

de l'eau par les cultures, est la première consommatrice, avec 61 % des consommations totales<sup>6</sup>. Ainsi, selon que l'on considère le paramètre prélèvement ou le paramètre consommation, ce ne sont pas les mêmes activités qui sont concernées (Figure 1).

## Evolution des prélèvements selon les trois scénarii prospectifs étudiés

A l'échelle nationale, par rapport à 2020, le poids des différents secteurs dans les prélèvements change en 2050, et ce dans nos trois scénarii prospectifs. Alors que l'énergie représentait le premier préleveur en 2020, en 2050 l'agriculture devient le premier préleveur avec environ un tiers des prélèvements.

Dans les trois scénarii d'usage, les évolutions de prélèvements entre 2020 et 2050 ne sont pas uniformes sur le territoire (Carte 1). De façon générale, on observe



Source : Arambourou H. et Ferrière S. (2025), La demande en eau. Prospective territorialisée à l'horizon 2050, Rapport, France Stratégie, janvier.

*Figure 1. Part des différentes activités humaines dans les prélèvements et les consommations en eau en 2020*

pour une année caractérisée par un printemps-été sec :

- dans les scénarii tendanciel et politiques publiques, une augmentation de plus de 50% des prélèvements dans de nombreux bassins versants du sud-ouest de la France hexagonale. Ces augmentations sont largement expliquées par celle de la demande en irrigation ;
- dans tous les scénarii, une diminution des prélèvements

dans plusieurs bassins versants de la moitié est de la France hexagonale, notamment dans la vallée du Rhône. Ces diminutions sont largement expliquées par une baisse des prélèvements du secteur énergétique avec l'arrêt de centrales nucléaires arrivant en fin de vie et, dans le scénario politiques publiques, la transformation de circuits de refroidissement ouverts en circuits fermés, prélevant jusqu'à 20 fois moins d'eau pour une même quantité d'énergie produite.

## Evolution des consommations selon les trois scénarii prospectifs étudiés

Les consommations augmentent dans tous les scénarii d'usage, notamment du fait de la croissance de la demande en eau d'irrigation. Ceci est lié à l'effet combiné de la baisse des



Source : Arambourou H. et Ferrière S. (2025), La demande en eau. Prospective territorialisée à l'horizon 2050, Rapport, France Stratégie, janvier.

*Carte 1. Evolutions des prélèvements en % entre 2020 et 2050 selon nos trois scénarii d'usage*

précipitations estivales et du développement des surfaces équipées en matériel d'irrigation pour faire face à cette baisse. En 2050, les consommations pour l'irrigation pourraient alors représenter près de 80 % des consommations totales (contre 60 % environ actuellement).

Dans le scénario tendanciel, les consommations doublent par rapport à 2020 à l'échelle de la France et sont multipliées par plus de trois dans les bassins versants du nord de la France (irrigation de la pomme de terre et des légumes d'industrie) et du sud-ouest (irrigation du maïs et du soja) (Carte 2). Dans le scénario politiques publiques, les augmentations sont généralement inférieures à celles observées dans le scénario tendanciel, du fait notamment du développement de cultures moins gourmandes en eau. Dans le scénario de rupture, en raison d'une production nucléaire moindre et d'une demande en eau d'irrigation contenue, les consommations diminuent dans certains bassins versants. Trois facteurs expliquent cette demande en eau d'irrigation plus contenue : i) la régulation du développement des surfaces équipées en matériel d'irrigation par les pouvoirs publics, ii) la végétalisation de l'alimentation des Français (et donc notamment la diminution de l'irrigation des surfaces de maïs) et iii) le développement de pratiques



Source : Arambourou H. et Ferrière S. (2025), La demande en eau. Prospective territorialisée à l'horizon 2050, Rapport, France Stratégie, janvier.

**Carte 2. Evolutions des consommations en % entre 2020 et 2050 selon nos trois scénarii d'usage**

agroécologiques permettant de stocker davantage d'eau dans les sols.

L'augmentation de la part de l'irrigation dans les consommations totales devrait se traduire par une concentration des consommations entre les mois de mai et de septembre. Ainsi, en 2050, selon le scénario, de 84 % à 89 % des consommations auraient lieu entre les mois de mai et de septembre, contre 75 % pour l'année 2020. Or, la ressource en eau dans les rivières et les nappes est généralement au plus bas en fin d'été.

Compte tenu de ces éléments, sans inflexion des politiques publiques, les conflits d'usage autour de l'eau pourraient s'intensifier, voire émerger dans certains bassins versants, notamment en période estivale. En outre, les écosystèmes aquatiques pourraient être profondément affectés par ces évolutions. Ces perspectives

appellent à une évolution profonde de nos modes de production et de consommation ainsi qu'à des politiques ambitieuses de restauration des écosystèmes aquatiques afin d'en renforcer la résilience.

<sup>1</sup> Datalab (2022), Évolution de la ressource en eau renouvelable entre 1990 et 2018, op. cit.

<sup>2</sup> Marson P., Corre L., Soubeyroux J.-M., Sauquet E., Robin Y., Vrac M. et Dubois C. (2024), Explore2 – Rapport de synthèse sur les projections climatiques régionalisées, Météo-France, Inrae, Institut Pierre-Simon-Laplace.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Pour une description complète de la méthode et des scénarii étudiés, voir Arambourou H. et Ferrière S. (2025), La demande en eau. Prospective territorialisée à l'horizon 2050, Rapport, France Stratégie, janvier.

<sup>5</sup> L'évapotranspiration est la combinaison de l'évaporation par les surfaces et de la transpiration des plantes.

<sup>6</sup> Arambourou H., Ferrière S. et Oliu-Barton M. (2024), « Prélèvements et consommations d'eau : quels enjeux et usages ? », La Note d'analyse, n° 136, France Stratégie, avril.

# Réseaux d'eau vieillissants, angle mort du basculement hydrique



Par **Emma Haziza**

*Hydrologue, fondatrice et présidente de Mayane Resilience Center.*

*Le défi de l'eau ne se résume plus à la disponibilité de la ressource. Dans cet article, Emma Haziza montre comment le vieillissement des réseaux de distribution est devenu l'un des maillons faibles de notre adaptation au changement climatique.*

**C**et hiver, la France a fait la fourmi. Pluies historiques, recharge des nappes qualifiée d'exceptionnelle, greniers à eau remplis comme rarement. Huit semaines plus tard, près de 77 % des nappes étaient déjà en baisse et une vingtaine de départements sous restrictions. Avant même le premier jour de l'été. La fourmi se transformerait-elle en cigale ?

Nous avons appris à lire ce paradoxe de bas en haut, des plantes qui ont soif et des sols soumis à la pression des végétaux qui laissent toutes leurs eaux s'évaporer. Mais une nouvelle étude, signée Kukal et Hobbins, met en évidence une réalité différente, qui nous demande de modifier l'angle d'analyse.

Et si le vrai problème ne venait pas que d'un couvert végétal qui a trop chaud et qui s'évapore mais du dessus ? C'est ce que souligne cette étude qui nous enseigne que l'atmosphère plus

chaude a soif d'eau et par un jeu de pression vient extraire ce nectar des sols qui souhaitaient encore le conserver mais qui perdent le pouvoir face à cette pression mise par l'atmosphère. Notre grenier à eau fuit donc, mais par le toit. Si l'atmosphère aspire aussi rapidement l'eau, c'est que nous avons bien voulu laisser nos sols nus, exploiter des terres qui, jusque-là, étaient protégées par des couches et qui aujourd'hui se retrouvent dans une vulnérabilité accrue.

Mais il existe une seconde porosité plus discrète, et celle-là est entièrement de notre main. La ressource encore disponible dans nos nappes, rivières et sols finit par alimenter toutes nos consommations humaines.

Ce stock d'eau utilisée lui aussi s'échappe, laissant s'échapper ce nectar hors de tout contrôle. Une partie de l'eau de nos réseaux d'alimentation en eau potable fuirait donc en continu, dilapidant cette ressource extraite à coup de consommations énergétiques, perdue sur leur chemin.

*À l'échelle nationale, un milliard de mètres cubes est perdu chaque année, l'équivalent de la consommation de dix-huit millions d'habitants*

## Un patrimoine invisible et fatigué

Le rendement moyen des réseaux français de distribution d'eau potable stagne. Il est estimé autour de 81 %. Autrement dit, près d'un litre sur cinq n'arrive jamais à l'utilisateur final. À l'échelle nationale, cela représente tout de même environ un milliard de mètres cubes perdus chaque année, l'équivalent de la consommation de dix-huit millions d'habitants. De l'eau est donc captée, traitée, mise sous pression, puis rendue au sol avant le moindre usage.

Ce gaspillage n'est pas un accident dû à une conduite défectueuse, il est structurel, des défaillances accumulées au fil du temps. Or, le taux de renouvellement des canalisations n'atteint pas 1 % par an. À ce rythme, il faudrait près de cent soixante-cinq ans pour remettre à neuf un patrimoine dont la durée de vie technique se situe entre soixante et quatre-vingts

ans. Nous renouvelons donc nos conduites deux à trois fois trop lentement. L'écart se creuse à chaque exercice budgétaire. Les tensions sont portées par les épaules des élus, entre une eau qui finance ces travaux via des factures d'utilisateurs du réseau et la nécessité, dans un monde en bascule, de faire des économies.

Mais si tout le monde se met à économiser son eau, ce sont les factures qui diminuent et les comptes des collectivités qui ne suivent plus. Il devient alors urgent de changer de modèle dans un monde en surchauffe. Et la moyenne masque l'essentiel, l'inégalité. Les grands services urbains denses dépassent souvent 90 % de rendement. Les services ruraux de moins de mille habitants tombent autour de 71 %. Les territoires les moins peuplés, les moins dotés en ingénierie, sont aussi ceux qui perdent le plus et renouvellent le moins. La fracture hydrique épouse donc la fracture territoriale.

Derrière ces taux, un mur d'investissement. Remettre le patrimoine français à un rythme de renouvellement conforme à sa durée de vie suppose des dizaines de milliards d'euros sur deux décennies. Un mur que l'on ne voit pas, parce qu'il est enterré, et que l'on n'entend pas, parce qu'une canalisation qui fuit ne fait aucun bruit jusqu'au jour où elle rompt.

## Le climat n'utilise pas les réseaux, il les attaque

On présente souvent le vieillissement des réseaux comme un simple problème de temps et de vétusté. C'est désormais un problème de climat qui attaque ces canalisations déjà mal en point.

Parmi les causes premières des fuites figurent les mouvements de sols. Or l'alternance, de plus en plus brutale, entre sécheresses profondes et réhumidifications rapides fait gonfler puis rétracter les argiles. Un sol qui travaille, ce sont des canalisations, des joints, des raccords qui cèdent. Le retrait-gonflement des argiles est aujourd'hui le premier poste de sinistralité du bâti en France et il devient une menace directe pour les conduites enterrées. Le dérèglement ne fatigue donc pas seulement la ressource, il agresse aussi l'infrastructure elle-même.

À cela il faut ajouter les sollicitations des extrêmes. Les pluies intenses saturant et déstabilisent les sous-sols, les vagues de chaleur font grimper la demande précisément lorsque la ressource est la plus tendue. Et au milieu de tout ça, un réseau national qui perd un cinquième de son eau en régime normal devient un risque aigu lorsque chaque mètre cube est compté. L'autre versant du réseau raconte la même fragilité. Quand l'eau manque, le réseau d'eau potable

# COMPRENDRE LE BASCULEMENT HYDRIQUE ?

fuit. Quand l'eau déborde, ce sont les réseaux d'assainissement et pluviaux qui saturent, conçus pour des pluies d'hier et débordés par celles d'aujourd'hui. Trop d'eau, pas assez d'eau, la même infrastructure vieillissante encaisse les deux extrêmes. Et les deux s'intensifient en même temps.

## Le risque systémique à l'horizon 2030-2050

Cette bascule va devoir être anticipée par l'action publique. Car trois courbes distinctes convergent : un patrimoine qui vieillit, un climat qui attaque et une ressource qui se raréfie. Une conjonction qui peut déstabiliser un équilibre qui semblait acquis, d'une eau au robinet arrivant en quelques millisecondes. Une quatrième, financière, les enserme, celle de collectivités sous contrainte pour qui le réseau enterré, invisible, sans valeur électorale immédiate, est clairement la première dépense que l'on diffère. Le risque n'est donc pas tant dans les fuites que dans l'enchaînement. Derrière

une canalisation qui rompt, en fait, ce n'est pas seulement de l'eau perdue mais un service interrompu, une école ou un établissement de soins privé d'eau et une série de dépendances en chaîne révélées. À l'horizon 2030-2050, la conjonction du vieillissement et de l'instabilité hydrique transforme une faiblesse diffuse en vulnérabilité systémique. Les défaillances cesseront d'être des incidents isolés pour devenir un régime.

## Les arbitrages

Que peut l'action publique ? D'abord, voir, car on ne protège que ce que l'on connaît et qu'on comprend. Et cette connaissance patrimoniale des réseaux est lacunaire dans une part importante des services. Ce qui entrave toute priorisation intelligente. Ensuite, un des grands défis est de financer autrement. La redevance pour la performance des réseaux d'eau potable, entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2025, module enfin la contribution des collectivités selon leur rendement et leur niveau de connaissance du patrimoine. C'est un signal, il devra être tenu et sans doute renforcé.

Enfin, nous arrivons à l'heure des choix. Mutualiser l'ingénierie entre petites collectivités, cibler le renouvellement là où l'indice linéaire de pertes et la criticité du service sont les plus élevés et cesser de penser le

renouvellement comme une dépense font partie des grands défis à venir, une assurance pour le futur. Chaque kilomètre rénové aujourd'hui sera un litre garanti demain, et surtout un risque évité après-demain.

## Garder l'eau dans le système

Nous avons longtemps cru que pour gérer l'eau, il suffisait de savoir la capter et la stocker. La fourmi remplissait son grenier et dormait tranquille. Le basculement hydrique impose l'inverse. À l'heure où la ressource en eau devient instable, partout à travers le monde et d'autant plus sur les continents, la première richesse est de ne pas la perdre, de la garder dans le système, le naturel (nos nappes, nos rivières et nos sols) comme le construit. Le grenier à eau fuit par le toit, assoiffé à cause de la chaleur. Le tuyau, lui, fuit à cause de l'âge, de la négligence et du manque de financement et de passage à l'échelle des solutions innovantes qui permettrait d'être plus efficient. Sur le premier, nous sommes contraints par un réchauffement planétaire qui s'accroît au fil des décennies. Sur le second par contre, nous pouvons agir dès le prochain budget, à condition que la prise de conscience soit présente. Des élus ouvrent la voie, éuvent leur ville et expliquent à des citoyens qui adhèrent à la lucidité et l'action. C'est peut-être là que commence, très concrètement, la résilience.

*À l'heure où la ressource en eau devient instable, la première richesse est de ne pas la perdre et de la garder dans le système*

# Anticiper l'incertitude hydrique



Par **Régis Thépot**

Administrateur territorial général honoraire

Auteur de *Gestion des risques naturels et climatiques en entreprise* (CNPP Éditions, 2025).

*Face à la multiplication des sécheresses et des inondations, l'intelligence artificielle ouvre de nouvelles perspectives pour anticiper les risques et améliorer la gestion de l'eau. Régis Thépot explore les apports de ces technologies dans la prévision des crises, l'aide à la décision et la résilience des territoires.*

**L**e premier Congrès national sur l'eau et l'intelligence artificielle, organisé à Grenoble en mars 2026, a confirmé l'intérêt croissant de ces technologies et mis en lumière les nombreuses expérimentations en cours. Malgré leurs limites et les risques qu'elles peuvent comporter, elles ne relèvent plus d'un simple effet de mode : elles sont appelées à jouer un rôle croissant dans la gestion de la ressource en eau et la gouvernance des territoires.

## Des usages en plein développement

Le domaine de l'eau dispose depuis de nombreuses années de données abondantes et robustes. L'intérêt principal de l'intelligence artificielle est sa capacité à agréger et interpréter rapidement des informations de toutes natures : mesures de terrain, données météorologiques, imagerie satellitaire, photographies, vidéos, cartes ou encore signaux issus de capteurs.

Pourtant, début 2026, peu d'outils d'intelligence artificielle sont encore utilisés de

manière opérationnelle par les gestionnaires et les opérateurs de l'eau. Les expérimentations se multiplient cependant et cette situation devrait évoluer rapidement au regard des progrès constants réalisés dans ce domaine. Les applications liées aux inondations et aux sécheresses illustrent particulièrement bien ce potentiel.

## De la prévision des crues à la prédiction des inondations

La prévision des crues repose traditionnellement sur des modèles mathématiques fondés sur des lois physiques et sur des données recueillies par des réseaux de mesure. Ces outils ont démontré leur efficacité mais nécessitent des infrastructures importantes et des temps de calcul parfois élevés.

L'intelligence artificielle ouvre aujourd'hui une nouvelle perspective : non plus seulement prévoir la crue d'un cours d'eau, mais anticiper les conséquences de cette crue sur l'ensemble d'un territoire.

En agrégeant des données

# COMPRENDRE LE BASCULEMENT HYDRIQUE



*Inondations à Saintes – février 2026*

météorologiques, hydrologiques, topographiques, satellitaires ou encore des images et vidéos de terrain, elle contribue à prédire les zones susceptibles d'être inondées, les vitesses de ruissellement ou encore les impacts potentiels sur les populations et les infrastructures.

Cette capacité est particulièrement précieuse alors que les épisodes extrêmes deviennent plus fréquents et plus intenses sous l'effet du changement climatique. L'IA peut contribuer à améliorer l'alerte précoce, à renforcer la sensibilisation des élus et des habitants et à préparer les collectivités aux scénarios les plus critiques.

Des solutions hybrides associant modélisation physique et intelligence artificielle sont aujourd'hui développées, notamment pour renforcer les

capacités d'anticipation des services de prévision des crues. D'autres outils sont également expérimentés pour aider les autorités à définir les mesures de gestion de crise les plus adaptées à l'évolution d'un événement.

L'initiative Flood Hub de Google, déployée dans plus de 150 pays dont la France, illustre déjà ces nouvelles capacités d'anticipation. En combinant intelligence artificielle et données hydrologiques, elle vise à améliorer l'anticipation des risques d'inondation et la diffusion des alertes auprès des populations.

## **Anticiper les sécheresses et préserver les usages prioritaires**

Les nappes souterraines constituent une ressource stratégique dans les situations de sécheresse. Anticiper leur évolution est devenu une

nécessité pour prévenir les situations de crise et préserver les usages prioritaires.

Les données disponibles demeurent souvent lacunaires dans le temps et dans l'espace. Dans ce contexte, l'intelligence artificielle permet de croiser des informations issues des réseaux de mesure, des observations satellitaires et des données climatiques afin d'améliorer la compréhension de l'état des ressources en eau.

Elle peut contribuer à détecter plus tôt les tensions à venir, à éclairer les arbitrages entre usages et à accompagner l'adaptation des territoires et des écosystèmes aux évolutions climatiques. Là encore, les approches les plus prometteuses reposent sur une combinaison entre expertise humaine, modélisation scientifique et intelligence artificielle.

## Un outil de gouvernance de l'instabilité hydrique

À l'horizon 2050, l'enjeu ne sera plus seulement de gérer la ressource en eau mais de gouverner une instabilité hydrique durable, marquée par l'alternance d'excès et de pénuries.

Le secteur de l'eau dispose déjà d'une masse considérable de données accumulées depuis plusieurs décennies. Cette richesse constitue un terrain favorable au développement d'outils prédictifs capables d'intégrer des informations de nature très diverse et de suivre les phénomènes en continu.

L'intelligence artificielle permettra de mieux comprendre la complexité croissante des phénomènes en jeu, d'anticiper les risques d'effets en cascade et d'améliorer la préparation des acteurs publics et privés face aux crises.

Elle pourra également favoriser la mise en réseau et le dialogue entre les différentes parties prenantes sur la base d'une connaissance partagée des risques. Cette capacité à créer une vision commune des situations constitue sans doute l'un de ses apports les plus prometteurs pour la gouvernance de l'eau. Les jumeaux numériques des territoires offrent une autre perspective particulièrement intéressante.

En simulant différents scénarios d'aménagement ou de crise, ils permettront de concevoir des infrastructures plus résilientes et de mieux préparer les décisions publiques. Après une catastrophe, ces outils pourraient également aider à élaborer rapidement plusieurs scénarios de reconstruction et d'adaptation afin d'éviter de reconstruire systématiquement à l'identique face à des risques appelés à évoluer.

## Une innovation à maîtriser

L'intelligence artificielle ne constitue pas une solution miracle. Son efficacité dépendra de la qualité des données disponibles, de leur gouvernance et de leur protection. Son impact environnemental devra également être pris en compte. Dans un secteur directement concerné par les enjeux de sobriété, les outils d'IA devront eux-mêmes être conçus et utilisés avec sobriété.

Enfin, l'intelligence artificielle doit rester un outil au service de l'humain. Les décisions engageant la sécurité des populations, l'aménagement des territoires ou le partage de la ressource ne sauraient être abandonnées aux seuls algorithmes. Le règlement européen sur l'intelligence artificielle adopté en 2024 rappelle d'ailleurs l'importance de la transparence, de la

*L'intelligence artificielle ne constitue pas une solution miracle. Son efficacité dépendra de la qualité des données disponibles, de leur gouvernance et de leur protection*

responsabilité et du contrôle humain des systèmes d'IA. Face à l'accélération du changement climatique, la sensibilisation des décideurs publics et privés à ces nouveaux outils devient désormais une nécessité. Mieux comprendre leurs apports, leurs limites et leurs risques constitue une condition essentielle pour mieux gouverner l'instabilité hydrique qui s'annonce.

## Pour en savoir

- <https://support.google.com/flood-hub/answer/15636593>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:32024R1689>
- MOOC IA et société de l'école française de l'Intelligence Artificielle et l'Université Grenoble Alpes  
<https://lms.fun-mooc.fr/courses/course-v1:grenoblealpes+92019+session01/courseware/c925b2ed43804c24bcb17d63a5a93658/df867cf-c96354fc9ad66d53bc59b5692/>

# L'eau, nouvel enjeu de souveraineté



Par **Franck Galland**

*Il dirige le Cabinet d'ingénierie-conseil, ES2, spécialisé en résilience urbaine. Franck Galland est chercheur associé à la Fondation pour la Recherche Stratégique (FRS). Son dernier ouvrage, paru en mars 2021 chez Robert Laffont, est intitulé « Guerre et eau. L'eau, enjeu stratégique des conflits modernes ».*

*Longtemps considérée comme acquise, l'eau devient un facteur de vulnérabilité pour les territoires français. Entre raréfaction de la ressource et multiplication des épisodes extrêmes, Franck Galland plaide pour une nouvelle politique de souveraineté hydrique fondée sur la résilience et l'anticipation.*

**A**vec un sens de la formule qu'on lui connaissait, le maréchal Lyautey affirmait il y a un siècle que, « gouverner, c'est pleuvoir ». Les propos d'Hubert Lyautey visaient le Protectorat du Maroc, dont il fut le premier Résident général en 1912. Mais les mots de ce fils d'un ingénieur des Ponts et Chaussées peuvent désormais s'appliquer à la France métropolitaine et aux territoires d'Outre-mer.

Comme ses voisins d'Europe occidentale et ceux de la rive Sud de la Méditerranée, la France est désormais confrontée à des événements climatiques extrêmes qui l'obligent à composer avec des manques d'eau chroniques, consécutifs à des périodes de sécheresse de longue durée ; et avec un « trop d'eau », né de pluies abondantes qui s'éternisent, provoquant débordements de rivières, remontées de nappes et ennoissements consécutifs à des réseaux d'évacuation d'eaux usées saturés.

En matière de raréfaction de la ressource en eau, une réponse

de l'Etat vise à multiplier les restrictions d'usage, comme celles-ci se sont manifestées en 2022, quand la France recensait, un 1<sup>er</sup> août, 1260 cours d'eau et rivières à sec, ainsi que l'a relaté la mission interministérielle sécheresse dans ses travaux. L'année 2022 aura ainsi marqué un tournant réglementaire, devenant la première année d'application du dispositif renforcé issu du décret de 2021 sur la gestion des crises sécheresse, donnant aux préfets davantage de moyens pour réguler temporairement les usages de l'eau.

A l'inverse, confronté au « trop d'eau » comme lors des inondations majeures qui ont touché le département du Pas-de-Calais entre l'automne 2023 et l'hiver 2024, ce sont des centaines de mesures d'évacuations qui furent ordonnées, affectant près de 200 communes et plus de 2 000 habitations lors de l'épisode de janvier. Au total, plus de 300 000 habitants ont été touchés par les différentes vagues de crues rencontrées dans le département. Face à ces précipitations

erratiques, tant en intensité qu'en durée, il est à craindre qu'il faille continuer à restreindre les usages et à ordonner d'évacuer, causant frustrations et désarroi, à moins de repenser notre modèle de réponse face aux crises climatiques.

C'est précisément ce à quoi il faut inviter en soutenant la mise en œuvre de coalitions inédites, impliquant opérateurs privés, initiatives associatives et citoyennes, ainsi que services de l'Etat.

Il y a urgence à favoriser des alliances pragmatiques, visant à renforcer la résilience et la robustesse de nos territoires face aux menaces hydriques, qui augmentent tant en termes de fréquence que de gravité.

*Pour sécuriser certaines régions dans un état de stress hydrique quasi-permanent, il faut intensifier le recours aux ressources en eau alternatives telle la réutilisation des eaux usées, et le dessalement comme le font déjà nos voisins espagnols*

Cette résilience est celle définie dans l'article 2 de la directive européenne REC, appelée à concerner en droit français les entités désignées comme critiques pour la continuité des activités de la Nation, soit « la capacité à prévenir tout incident, à y réagir, à y résister, à l'atténuer, à l'absorber, à s'y adapter et à s'en rétablir ».

Pour y parvenir, il semble en premier lieu devoir apprendre de notre histoire hydraulique et retrouver l'esprit qui a fait ces grandes choses. La Société du Canal de Provence, comme la Compagnie d'Aménagement Bas Rhône Languedoc, sont nées dans les années cinquante de la volonté de quelques hommes, convaincus que la fatalité du manque d'eau pouvait être repoussée grâce à de grands projets d'infrastructures.

75 ans plus tard, celles-ci sont devenues essentielles à la vie des populations. Pour la seule Société du Canal de Provence, les travaux réalisés permettent aujourd'hui à la Région Sud de compter sur un flux hydraulique permanent au travers de canaux de 271 km de long, dont 140 km en souterrain, ainsi que via des dizaines de barrages et réservoirs. Ce sont 111 communes, dont la ville de Marseille, qui sont ainsi desservies et secourues en eaux brutes, ce qui représente environ trois millions d'habitants.

Il apparaît aujourd'hui important de retrouver le chemin tracé par nos anciens, pour reprendre la construction et l'exploitation concertée d'ouvrages hydrauliques visant à stocker les pluies hivernales et à soutenir l'étiage de certains de nos fleuves, comme la Meuse ou la Moselle, qui ne sont plus épargnés par les baisses drastiques de débit en période estivale. Le modèle pertinent à suivre est ici celui des ouvrages de Naussac et de Villerest gérés par l'EP Loire, intervenant pour le premier en soutien d'étiage de l'Allier et de la Loire, et pour le second servant à l'écêtement des crues et au soutien d'étiage de la Loire.

Pour sécuriser certaines régions dans un état de stress hydrique quasi-permanent comme le Roussillon, il faut également intensifier le recours aux ressources en eau alternatives telle que la réutilisation des eaux usées, et pouvoir enfin utiliser le potentiel offert par le dessalement comme le font déjà nos voisins espagnols. Confrontée à un climat semi-aride guettant également la partie méridionale de la France, l'Espagne dispose des plus importantes capacités européennes en la matière, contre aucune usine en exploitation en France, alors même que les entreprises françaises sont les champions internationaux du domaine,

# COMPRENDRE LE BASCULEMENT HYDRIQUE

comme l'atteste la réussite de l'entreprise SIDEM, filiale du groupe Veolia, leader mondial.

S'il faut penser et concevoir au niveau de régions et de bassins hydrologiques, il est également essentiel d'agir en local, au plus près des réalités, en matière de lutte contre la raréfaction de la ressource en eau, comme face aux phénomènes inondationnels.

De ce point de vue, les solutions mises en œuvre par l'architecte Éric Daniel-Lacombe à Romorantin-Lanthenay dans le Loir-et-Cher, sur un site de six hectares particulièrement exposé au risque d'inondation, ont montré leur pertinence lors de la crue millénale rencontrée en mai 2016. Il n'a pas été impacté, contrairement à d'autres quartiers de ville.

Dans ce projet de rénovation urbaine, il a été question, dès sa conception, de vivre avec la rivière, et non contre elle, comme le font les Néerlandais qui, depuis les terribles inondations qu'ils ont subies en 1953, sont passés maîtres en matière de résilience territoriale face aux phénomènes de montée des eaux.

Les cabinets d'ingénierie-conseil des Pays-Bas sont ainsi au chevet des grandes villes mondiales menacées par les phénomènes de débordement de fleuve et de submersion marine, en raison des solutions

d'adaptation et de robustesse que le pays a su développer.

C'est ce modèle qu'il nous faut dupliquer à l'échelle des zones à risques de l'hexagone, en partant du principe qu'une crise est également source d'opportunités. Il s'agit de s'adapter en rendant nos territoires plus robustes face aux événements climatiques extrêmes, mais également, pour chaque euro dépensé, de valoriser le retour sur investissement en diminuant les coûts assurantiels, et en développant un savoir-faire cessible en matière de conception et de réalisation de territoires résilients pouvant intéresser les marchés internationaux.

Par un retour à l'esprit bâtisseur et innovant de nos anciens et par une quête d'inspiration issue de bonnes pratiques, nous disposerons ainsi d'une plus grande sécurité hydrique et hydraulique.

*S'il faut penser et concevoir au niveau de régions et de bassins hydrologiques, il est également essentiel d'agir en local, au plus près des réalités, en matière de lutte contre la raréfaction de la ressource en eau*

# Les défis de la ressource en eau dans le Grand Sud-Ouest



Entretien d'**Alain Rousset**  
Président du Comité de bassin  
Adour-Garonne.

*Crues, sécheresses, tensions sur les usages : le changement climatique bouleverse profondément la gestion de l'eau. Face à cette nouvelle donne, la gouvernance par bassin apparaît plus que jamais comme un outil essentiel pour concilier solidarité territoriale, adaptation climatique et préservation durable de la ressource.*

**SeRViR : À l'horizon 2050, quels principaux impacts du changement climatique anticipez-vous sur la ressource en eau dans le Grand Sud-Ouest ?**

**Alain Rousset :** À l'heure où je m'adresse à vous, le changement climatique n'est plus une projection : c'est désormais une réalité territoriale. Ses effets sont déjà visibles dans le Grand Sud-Ouest. Ils vont continuer à s'intensifier dans les décennies à venir. Nous sommes entrés dans une ère d'instabilité hydrique. L'eau devient tour à tour excédentaire puis insuffisante : des crues majeures succèdent désormais à des épisodes de sécheresse sévère quelques mois plus tard. Cette alternance brutale entre trop d'eau et pas assez d'eau constitue probablement la transformation la plus profonde de notre rapport à la ressource. Les observations rejoignent aujourd'hui pleinement les projections scientifiques. Le bassin Adour-Garonne figure parmi les territoires métropolitains les plus exposés aux effets du changement

climatique sur l'eau. À l'horizon 2050, il pourrait concentrer près de 60 % du déficit hydrique national estival. Un habitant sur deux pourrait connaître des tensions sur l'accès à l'eau durant certaines périodes de l'année. Le réchauffement attendu autour de +4 °C à l'échelle nationale en fin de siècle, selon la trajectoire de référence, sera encore plus marqué dans le Sud-Ouest et dans les Pyrénées. Cela entraînera une modification profonde du fonctionnement hydrologique : une baisse des débits d'étiage, une diminution de l'enneigement, une recharge plus incertaine des nappes, une évapotranspiration accrue, mais aussi une intensification des épisodes méditerranéens et des pluies torrentielles. Autrement dit, nous devons désormais gérer simultanément le risque de pénurie et le risque d'excès. À cela s'ajoute un enjeu sanitaire majeur. Le dérèglement climatique fragilise la qualité de l'eau : la concentration accrue des polluants en période d'étiage, des ruissellements plus chargés lors des épisodes

*L'eau devient ainsi un révélateur des vulnérabilités de nos territoires mais aussi un déterminant majeur de leur résilience*

orageux, le développement de nouveaux contaminants et de risques microbiologiques. La question de l'eau ne relève donc plus uniquement de la gestion quantitative : elle touche directement à la santé publique. C'est toute l'approche « One Health », « Une seule santé » ; articulant la santé humaine, la santé des écosystèmes et la qualité des milieux qui doit désormais structurer l'action publique. L'eau devient ainsi un révélateur des vulnérabilités de nos territoires mais aussi un déterminant majeur de leur résilience.

**SeRViR : Face à l'intensification des tensions hydriques, comment maintenir une gouvernance de l'eau concertée à l'échelle des bassins tout en répondant à des conflits d'usage de plus en plus visibles localement ?**

**A.R. :** Pendant longtemps, les politiques de l'eau se sont construites dans un cadre relativement stable. Aujourd'hui,

nous entrons dans un régime de rareté relative et d'incertitude permanente. Cela change profondément la nature de la décision publique. Demain, gouverner l'eau ne consistera plus seulement à gérer une ressource : il faudra organiser des arbitrages collectifs dans un contexte de tensions croissantes entre plusieurs usages : agricoles, industriels, énergétiques, environnementaux, domestiques. Mais la gouvernance de l'eau a de quoi faire face à ces changements. C'est précisément pour cela que le modèle français de gestion de l'eau conserve toute sa pertinence.

Depuis 1964, la France a fait le choix d'une gouvernance par bassin hydrographique : cette gouvernance s'organise à cette échelle mais elle se décline ensuite à l'échelle des sous-bassins. Cette organisation repose sur une idée simple mais puissante : l'eau doit être administrée selon les réalités physiques de son cycle et non selon les frontières administratives. Le comité de bassin, souvent qualifié de « parlement de l'eau », constitue à cet égard une institution démocratique singulière. Il réunit des élus, des représentants économiques, des associations, des usagers et l'État afin de construire collectivement les priorités de gestion de la ressource. Les séances ne sont jamais de simples rendez-vous

administratifs. Elles constituent des espaces de débat, de confrontation des points de vue et de recherche de compromis entre des acteurs.

Dans un contexte où les conflits d'usage vont mécaniquement s'intensifier, cette capacité à organiser le débat, à produire du compromis et à territorialiser les solutions devient essentielle. La gouvernance de bassin présente trois forces majeures. D'abord, elle garantit une cohérence hydrographique et une solidarité amont-aval indispensable à une gestion efficace de l'eau. Ensuite, elle permet une adaptation fine aux réalités territoriales. Les situations hydrologiques, agricoles et économiques sont extrêmement diverses. Les réponses doivent donc être différenciées. Les solutions pertinentes dans les Pyrénées ne sont pas celles du littoral aquitain ou du bassin toulousain. Enfin, cette gouvernance repose sur une logique de proximité démocratique. Les citoyens acceptent d'autant mieux les transformations nécessaires qu'ils comprennent les choix réalisés et qu'ils peuvent participer à leur élaboration.

J'entends parfois les critiques sur la complexité de la politique de l'eau. Mais cette complexité reflète aussi celle du réel. La simplification ne doit pas conduire à une recentralisation technocratique qui éloignerait

les décisions des territoires. À mes yeux, la territorialisation et la décentralisation de la gouvernance de l'eau constituent au contraire des conditions de réussite de l'adaptation climatique.

Le climat ne se décrète pas depuis Paris : l'adaptation se construit dans les territoires. Cette conviction vaut pleinement pour l'eau. Il ne vous aura pas échappé, à un moment où des projets de réformes se succèdent, que je suis un fervent défenseur du modèle français de gestion de l'eau.

**SeRViR : Les politiques de l'eau ont longtemps été pensées autour de la gestion de la ressource. Faut-il désormais changer d'approche et gouverner davantage les usages et l'aménagement du territoire ?**

**A.R. :** Oui, clairement. Nous changeons de paradigme. Pendant des décennies, la politique de l'eau s'est principalement organisée autour du « petit cycle » : produire de l'eau potable, collecter et traiter les eaux usées, sécuriser les infrastructures. Cette approche était avant tout sanitaire et technique. Puis la politique de l'eau s'est élargie au « grand cycle » : la gestion quantitative des ressources, la protection des milieux aquatiques, la préservation de la biodiversité,

la prévention des inondations, l'attention portée à la qualité écologique des cours d'eau. Le changement climatique ouvre aujourd'hui une troisième étape : l'eau devient une variable structurante de l'aménagement du territoire lui-même. Autrement dit, il ne s'agit plus seulement de gérer l'eau dans les territoires : il faut désormais aménager les territoires en fonction de l'eau disponible. Cette évolution implique une transformation profonde des politiques publiques. Les choix d'urbanisme, les modèles agricoles, l'implantation industrielle, la sobriété foncière, la désimperméabilisation des sols ou encore la gestion forestière deviennent directement des éléments des politiques de l'eau. L'agriculture illustre particulièrement cette nécessité de cohérence. Elle est à la fois fortement dépendante de l'eau et directement concernée par les transformations climatiques. L'enjeu n'est pas d'opposer les usages mais de construire des trajectoires d'adaptation compatibles avec les capacités réelles des milieux.

Cela suppose une gouvernance beaucoup plus transversale entre les politiques de l'eau, l'agriculture, l'énergie, la santé, la biodiversité et l'aménagement. Pendant longtemps, ces politiques ont fonctionné en silos. Le changement climatique nous oblige désormais à les articuler.

*Il ne s'agit plus seulement de gérer l'eau dans les territoires : il faut désormais aménager les territoires en fonction de l'eau disponible*

L'eau devient en quelque sorte la matrice des politiques territoriales

**SeRViR : La politique de l'eau a-t-elle les moyens de ces ambitions ?**

**A.R. :** La gouvernance de l'eau dispose dans son architecture de leviers réels pour faire face à l'instabilité croissante de la ressource et, plus largement, aux incertitudes liées au changement climatique, notamment grâce au modèle original des agences de l'eau. Ce système repose sur des principes extrêmement modernes : « l'eau paie l'eau », le « pollueur-payeur » et le « préleveur-payeur ». Les redevances acquittées par les usagers sont réinvesties directement dans les territoires pour financer les infrastructures, la dépollution, les économies d'eau, la restauration des milieux aquatiques ou encore l'adaptation climatique.

Sur le bassin Adour-Garonne, le 12<sup>e</sup> programme d'intervention

# GOUVERNER LA RARETÉ ET LES EXTRÊMES

représente ainsi plus de 330 millions d'euros par an, en forte hausse par rapport au programme précédent. Cela traduit une prise de conscience de l'ampleur des investissements nécessaires. Car les besoins seront considérables : la réutilisation des eaux usées traitées, le stockage multi-usages, la recharge des nappes d'eaux souterraines, la modernisation des réseaux, la désimperméabilisation des sols, la renaturation d'espaces sensibles, la transition agroécologique pour préserver la durabilité de notre agriculture. L'adaptation hydrique nécessitera des investissements massifs et durables au service de nos territoires et de nos concitoyens. Or nous faisons face à un paradoxe préoccupant. Alors

même que les agences de l'eau financent déjà plus de la moitié des moyens publics consacrés à l'adaptation climatique, leur autonomie financière est régulièrement fragilisée par des prélèvements budgétaires ou par des mécanismes de plafonnement. Cette situation crée une contradiction entre les ambitions affichées et les moyens réellement sécurisés.

Les présidents de comité de bassin ont d'ailleurs récemment alerté sur ce « mur d'investissement » qui se profile. Si nous voulons réussir l'adaptation climatique, nous devons garantir la stabilité des financements de l'eau et laisser aux bassins la capacité d'arbitrer localement leurs priorités. L'eau est un

investissement stratégique. Chaque euro investi aujourd'hui dans l'adaptation évitera demain des coûts économiques, sanitaires et sociaux bien supérieurs. La véritable question est donc moins celle du coût de l'action que celle du coût de l'inaction. Le défi hydrique qui s'ouvre devant nous n'est pas uniquement environnemental. Il est démocratique, territorial et profondément politique. Dans un monde où l'eau devient tour à tour facteur de stabilité ou source de tensions, gouverner l'instabilité hydrique constitue l'un des grands enjeux publics du XXI<sup>e</sup> siècle.

Le modèle français de gestion par bassin, fondé sur la solidarité territoriale, la responsabilité locale et la démocratie de l'eau, demeure un cadre robuste pour relever ce défi, à condition de lui donner les moyens financiers et politiques de ses ambitions. L'adaptation ne se décrètera pas. Elle se construira dans les territoires, avec les élus, les acteurs économiques, les citoyens et l'ensemble des usagers de l'eau. Notre responsabilité collective est claire : préparer dès aujourd'hui des territoires capables de préserver durablement l'eau et d'en garantir l'accès aux générations futures.

**Propos recueillis par  
Patrick-Jean Février**  
Voltaire - 1980



# Faire face aux sécheresses extrêmes : l'exemple des Pyrénées-Orientales



Par **Pierre Regnault de la Mothe**  
République – 2005  
Préfet des Pyrénées-Orientales.

*Après trois années de sécheresse exceptionnelle, les Pyrénées-Orientales sont devenues un laboratoire grandeur nature de l'adaptation au changement climatique. Pierre Regnault de la Mothe revient sur la gestion de cette crise sans précédent et sur les transformations engagées pour renforcer durablement la sécurité hydrique du territoire.*

J'ai pris mes fonctions dans les Pyrénées-Orientales en août 2025, et n'ai donc pas connu la période la plus critique de la sécheresse qui a frappé ce département depuis la fin de l'année 2022. J'en ai toutefois observé et mesuré les stigmates et les conséquences, qui ne peuvent qu'encourager à persévérer dans les différentes actions d'adaptation au changement climatique.

**Dans les Pyrénées-Orientales, la sécheresse survenue entre la fin de l'année 2022 et la fin de l'année 2025 n'a pas constitué un simple épisode climatique difficile. Elle a marqué une rupture.** Par sa durée, par son intensité, par l'extension de ses effets à l'ensemble du territoire départemental, elle a révélé la vulnérabilité d'un département dont l'équilibre économique, social et territorial demeure étroitement lié à la ressource

en eau. Il a manqué au territoire l'équivalent d'environ une année et demie de précipitations, et les mesures de restriction de niveau de crise se sont appliquées de mai 2023 à janvier 2026.

**Cette situation a frappé au cœur les grands équilibres du département.** L'agriculture et le tourisme, qui constituent deux piliers majeurs de l'économie locale, ont été directement exposés. Plusieurs collectivités ont dû faire face à des ruptures d'alimentation en eau potable. Nous étions face à une crise systémique.

**Face à un tel événement, l'État a d'abord assumé pleinement sa responsabilité dans le temps de l'urgence.** En 2022-2023, plusieurs leviers de gestion de crise ont été activés sans délai : mission flash d'appui de l'IGEDD, notamment sur la sécurisation de l'alimentation en eau potable, installation d'une cellule

# GOUVERNER LA RARETÉ ET LES EXTRÊMES

*L'eau est devenue une question centrale de cohésion territoriale, de développement économique, de santé publique, d'aménagement et, au fond, de souveraineté locale*

départementale de gestion de crise, mise en place d'une cellule d'appui aux agriculteurs ainsi que d'un dispositif spécifique d'accompagnement des entreprises. Cette première séquence était indispensable : il fallait protéger, arbitrer, tenir.

**Mais la force de la réponse engagée dans les Pyrénées-Orientales tient précisément à ce qu'elle ne s'est pas limitée à l'administration de l'urgence.**

Très tôt, la gestion de crise a été doublée d'un effort de concertation large, dépassant les cercles habituels des gestionnaires de l'eau. Dans un contexte de tension extrême, ce dialogue a joué un rôle décisif : il a permis d'éviter « la guerre de l'eau ».

**C'est de cette articulation entre exigence immédiate et vision de long terme qu'est né le Plan de résilience pour l'eau dans les Pyrénées-Orientales, signé en**

**mai 2024.** Ce plan unique en France reste ma feuille de route pour adapter durablement le département aux conséquences du changement climatique.

À mon arrivée à Perpignan, à la fin du mois d'août 2025, j'ai immédiatement perçu combien la question de l'eau demeurerait au centre des préoccupations. J'ai tenu, dans les tout premiers jours, à rencontrer les partenaires de cette politique — le directeur général de l'Agence de l'eau, le directeur national des actions opérationnelles du BRGM — et à me rendre sur les chantiers des projets de réutilisation des eaux usées d'Argelès-sur-Mer et de Saint-Cyprien. Ce choix traduisait une conviction simple : **la présence de l'État sur le terrain, dans le dialogue et au contact des projets et des acteurs, est une condition de la crédibilité de l'action.**

À ce moment-là, la tension hydrique restait particulièrement forte. Les déficits demeuraient de l'ordre de 60 % au début du mois de décembre 2025. Les pluies de la fin de l'année 2025 et de janvier 2026 ont finalement mis un terme à ces trois années sèches, avec près de 600 mm tombés en moins de trois mois, soit l'équivalent d'une année de pluie. **Cet allègement de la pression ouvre un nouveau défi : ne pas relâcher les efforts.** Au contraire, il nous appartient

de mettre à profit ce temps plus favorable pour accélérer sur les sujets structurants et consolider la sécurité hydrique du territoire.

En effet, nous devons nous préparer à voir se reproduire plus fréquemment de telles situations. Les données de la trajectoire de référence pour l'adaptation au changement climatique (TRACC) montrent que des épisodes de sécheresses pourraient survenir à un rythme de l'ordre d'un épisode tous les cinq ans.

**Notre méthode repose d'abord sur une exigence de gouvernance. À travers les instances du plan de résilience, il importe de maintenir le sujet de l'eau au-delà des seuls cercles techniques habituels.**

L'eau n'est pas une question sectorielle ; elle est devenue une question centrale de cohésion territoriale, de développement économique, de santé publique, d'aménagement et, au fond, de souveraineté locale. C'est pourquoi le dialogue large avec les élus, les usagers, les filières et les opérateurs doit être entretenu avec constance.

**Cette résilience suppose ensuite une connaissance plus fine de la ressource et des usages.** Notre capacité à mieux gérer les périodes de tension dépendra directement de notre capacité à mieux connaître nos besoins, nos prélèvements et nos

disponibilités. Mieux connaître, c'est mieux anticiper ; et mieux protéger.

**Elle exige enfin d'avancer avec résolution sur les grands projets d'hydraulique agricole et d'alimentation en eau potable.** Je souhaite accélérer l'aboutissement de ces infrastructures. Je suis conforté en cela par la décision prise par le Premier ministre, Sébastien Lecornu, d'identifier deux projets des Pyrénées-Orientales, le projet de **retenue des Aspres** et le projet dit de **maillage de l'Agly**, parmi les treize retenus à l'échelle nationale pour faire l'objet d'un déblocage immédiat.

Ces projets sont souvent confrontés à des procédures longues, à des coûts particulièrement élevés et à une difficulté supplémentaire trop souvent sous-estimée : l'articulation délicate entre les calendriers réglementaires et les calendriers de financement. Quelques mois de retard sur une autorisation peuvent suffire à faire manquer un appel à projets et à repousser une opération d'un an. Avec l'aide efficace de Christine PORTERO-ESPERT, directrice de projet en charge du plan de résilience, j'ai donc demandé aux services instructeurs de travailler en lien étroit avec les financeurs afin d'optimiser au mieux les calendriers réglementaires et financiers.

**Dans cette trajectoire de long terme, la mobilisation des communes occupe une place décisive.** C'est tout le sens du label « communes sobres en eau », imaginé avec l'association des maires pour un lancement en juin 2026.

**Les résultats de cette dynamique commencent déjà à se concrétiser.** Au début du mois de juin, nous avons inauguré les installations de réutilisation des eaux usées d'Argelès-sur-Mer. Il s'agit du plus important projet de réutilisation des eaux usées traitées opérationnel en France.

L'effort financier consenti témoigne, lui aussi, de l'ampleur de l'engagement collectif. En cumul sur 2024 et 2025, l'Agence de l'eau a mobilisé 32,35 millions d'euros, le FEADER 4 millions d'euros et le fonds hydraulique agricole 2,5 millions d'euros. Effort qui doit se poursuivre !

**Il nous faut aussi renouveler notre manière d'apprécier l'intérêt des projets. On nous dit parfois que ceux-ci sont coûteux. Mais j'ai voulu que l'on chiffre le « coût de l'inaction ».** Une première étude financée par la Banque des Territoires montre ainsi que, pour un projet représentant 11 millions d'euros sur 25 ans (investissement et fonctionnement), subventions comprises, le coût économique et social de ne pas le réaliser atteindrait 38 millions d'euros

*La mobilisation des communes occupe une place décisive. C'est tout le sens du label « communes sobres en eau », imaginé avec l'association des maires*

sur la même période. L'inaction a, elle aussi, un prix ; et il est souvent supérieur à celui de l'investissement.

**Au fond, cette crise aura rappelé avec force ce que signifie, concrètement, la présence de l'État dans les territoires :** tenir dans l'urgence, protéger dans la difficulté, mais aussi préparer l'avenir, organiser le dialogue et rendre possible une trajectoire collective.

# L'eau ne prévient plus : elle arrive et elle frappe



### Entretien avec **Laurent Teil**

*Maire de Sablons, Vice-Président du Syndicat Isérois des Rivières Rhône Aval.*

*Située dans le département de l'Isère, en bordure du Rhône, la commune de Sablons compte près de 2 300 habitants. Implantée au cœur d'une zone historiquement exposée aux crues du fleuve, elle est aujourd'hui confrontée aux effets croissants du changement climatique et aux défis de la gestion du risque hydrique.*

*Les collectivités sont en première ligne face aux conséquences du changement climatique. À travers l'exemple de Sablons, Laurent Teil témoigne des transformations du risque hydrique, des difficultés d'anticipation et de la nécessité d'agir à l'échelle des bassins versants.*

### **SeRViR : À quoi ressemble concrètement le risque hydrique dans une commune comme Sablons ?**

**Laurent Teil :** Chez nous, le risque, c'est d'abord trop d'eau. C'est inscrit dans la géographie même du territoire : une zone historique d'expansion de crue du Rhône, une forêt alluviale classée, une nappe phréatique stratégique suivie de près par l'État.

La commune est aujourd'hui installée sur une sorte d'île artificielle, créée dans les années 1970 avec le canal de dérivation et les aménagements hydroélectriques. Depuis, les grandes crues ont disparu du quotidien.

Mais ce qui change aujourd'hui, ce n'est pas seulement la quantité d'eau : c'est sa vitesse. L'eau arrive plus vite, plus fort, sur des périodes très courtes. Nous sommes passés d'un risque connu, presque intégré, à un risque brutal.

**SeRViR : Avez-vous le sentiment que le changement climatique a déjà changé la nature**

### **des risques auxquels votre commune est confrontée ?**

**L.T. :** Oui, très clairement. Mais cette conscience reste inégale. Une partie de la population n'a jamais vécu de crue majeure. La mémoire du risque s'est effacée avec les aménagements.

Et pourtant, les signaux sont très concrets. En juillet 2023, nous avons enregistré 70 mm de pluie en quarante minutes. Le réseau d'évacuation n'a pas pu absorber de telles quantités d'eau, ce qui a rendu les routes impraticables pendant plusieurs heures. Ce type d'événement n'était pas imaginable il y a encore quelques années. Et il pose une question centrale : comment ralentir l'eau, comment la faire s'infiltrer plutôt que ruisseler ?

### **SeRViR : Quand l'eau monte ou que les pluies deviennent extrêmes, quelle est la difficulté majeure pour un maire ?**

**L.T. :** C'est la combinaison des temporalités. Sur le Rhône, nous avons encore une capacité d'anticipation : 36 à 48 heures, grâce aux dispositifs de suivi et à la régulation des débits. Cela permet d'activer le plan

*Nous avons un plan communal de sauvegarde depuis le début des années 2000. Il est opérationnel, mais il faut le faire vivre : l'actualiser, former les équipes, organiser des exercices*

communal de sauvegarde, d'organiser les évacuations, de coordonner avec la préfecture. Mais pour les épisodes pluvieux intenses ou les crues torrentielles des bassins versants, tout se

joue en quelques heures. Parfois deux heures suffisent pour qu'une partie de la commune soit inondée. Et surtout, ces phénomènes sont très localisés: il peut ne plus pleuvoir chez vous et, à quelques kilomètres, une commune est submergée. C'est ce qui rend la décision si difficile.

**SeRViR : Les collectivités disposent-elles aujourd'hui des moyens et des outils adaptés à ces nouveaux risques ?**

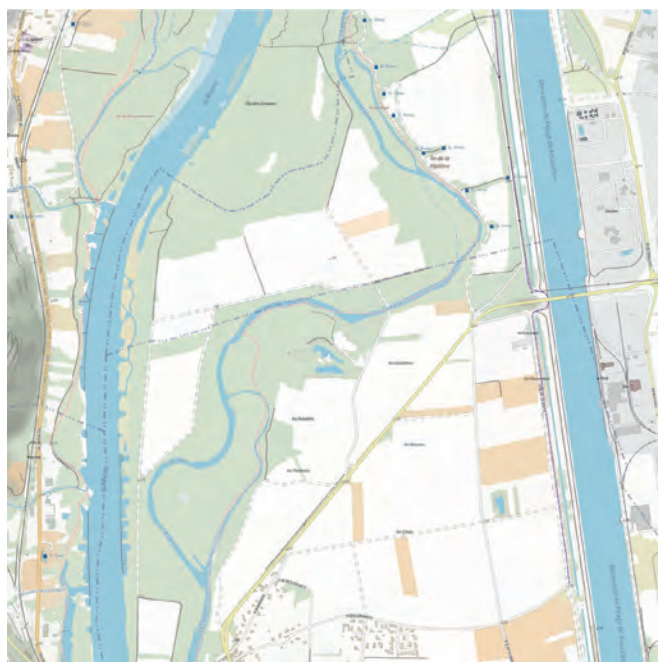
**L.T. :** Nous avons un plan communal de sauvegarde depuis le début des années 2000. Il est opérationnel, mais il faut le faire vivre : l'actualiser, former les équipes, organiser des exercices. La limite, aujourd'hui,

c'est l'échelle. Les moyens matériels - stocks, logistique, équipements - sont difficiles à maintenir au niveau communal. L'intercommunalité devient la bonne échelle pour mutualiser.

Et au-delà des outils, il y a l'humain. En cas de crise, tout repose sur la capacité à mobiliser rapidement. C'est pourquoi je souhaite mettre en place une réserve civique locale, pour disposer de relais en appui des élus et des services.

**SeRViR : Comment arbitrer entre les différents usages de l'eau lorsque la ressource devient plus fragile ?**

**L.T. :** Nous sommes confrontés à une autre forme de tension,



# GOUVERNER LA RARETÉ ET LES EXTRÊMES

moins visible mais tout aussi structurante. Depuis dix ans, nous travaillons dans le cadre d'un projet de territoire pour la gestion de l'eau, qui associe agriculteurs, industriels - notamment des plateformes chimiques - et acteurs publics. L'objectif est de remonter le niveau de la nappe pour préserver la forêt alluviale, dont le système racinaire n'est plus directement connecté à l'eau comme auparavant.

Cela suppose des arbitrages. Et dans ce cadre, la priorité fixée est claire : l'eau potable. Mais construire un compromis durable entre les usages reste un processus long et exigeant.

## **SeRViR : Le système français de gouvernance de l'eau est-il encore adapté à l'accélération des risques climatiques ?**

**L.T. :** Il est structuré, avec des acteurs très compétents - agences de l'eau, services de l'État, opérateurs. Mais il est aussi très dense et très technique.

Dans certaines instances, les élus locaux sont peu nombreux face à une majorité d'experts. Cela peut créer un décalage. Nous représentons les habitants, mais nous devons en même temps nous approprier des sujets très complexes. Il y a sans doute un équilibre à trouver pour mieux articuler expertise et représentation.

## **SeRViR : Le maire est-il aujourd'hui en première ligne sans en avoir toujours les moyens ?**

**L.T. :** Oui, et c'est une réalité quotidienne. La responsabilité du maire en matière de prévention et de gestion des risques s'est fortement accrue. Nous sommes accompagnés techniquement, mais les moyens financiers restent en deçà des besoins. Les politiques comme la gestion des milieux aquatiques et la prévention des inondations (GEMAPI) sont pertinentes, mais les enveloppes disponibles ne permettent pas de couvrir l'ensemble des travaux nécessaires, notamment sur le long terme.

## **SeRViR : Les événements récents ont-ils durablement modifié la perception du risque chez les habitants ?**

**L.T. :** Il y a une prise de conscience, indéniablement. Les événements récents ont marqué les esprits. Mais cette prise de conscience reste encore partielle.

Comprendre les mécanismes - le cycle de l'eau, le rôle des sols, des aménagements - demande un effort. Il faut accompagner cette compréhension pour éviter la sidération et favoriser l'engagement.

## **SeRViR : Si vous vous projetez à 2050, qu'est-ce qui vous inquiète le plus ?**

**L.T. :** Le scénario que je redoute

*Le scénario que je redoute le plus, c'est la combinaison d'une crue du Rhône et d'une défaillance d'un ouvrage de protection*

le plus, c'est la combinaison d'une crue du Rhône et d'une défaillance d'un ouvrage de protection. Nous avons des digues, notamment une qui protège directement la commune. Nous travaillons à sa régularisation et à son entretien, mais sa pérennité est un enjeu majeur. Une rupture aurait des conséquences très importantes, bien au-delà des zones habituellement identifiées comme inondables.

## **SeRViR : Quelle décision faudrait-il prendre dès maintenant ?**

**L.T. :** Continuer et amplifier ce qui est engagé. Renforcer le plan communal de sauvegarde, développer la culture du risque, structurer l'action à l'échelle du bassin versant. C'est à cette échelle que l'on peut agir efficacement sur les flux d'eau. Et c'est aussi à cette échelle que doit se construire la solidarité entre territoires.

**Propos recueillis par  
Marianne Robinot**

MPGTR, Hans Jonas 2018

# La gouvernance des sous-bassins face au défi du changement climatique



Par **Philippe Marc**

Avocat au barreau de Toulouse

Docteur en droit

Membre de l'Académie de l'Eau.

*Face à la raréfaction de la ressource et à la multiplication des événements climatiques extrêmes, la gouvernance de l'eau doit évoluer. Une réflexion s'impose sur l'échelon des sous-bassins, afin de simplifier l'organisation territoriale, renforcer l'action publique et mieux préparer les territoires aux défis de demain.*

### La gouvernance locale un enjeu de politique nationale

La gouvernance locale de l'eau constitue un enjeu politique majeur, garante d'une gestion équilibrée et durable de la ressource. Son caractère stratégique, tant pour la gestion de l'eau que pour l'organisation des institutions qui en assurent la gouvernance, a récemment été illustré par deux événements de portée nationale.

D'une part, un candidat déclaré à l'élection présidentielle de 2027 a proposé de redessiner les limites des Régions en les fondant sur la logique des bassins versants. Ces « écorégions » feraient de l'hydrographie la nouvelle matrice de l'organisation territoriale, prolongeant ainsi la logique engagée par la loi du 16 décembre 1964, qui a fait du bassin hydrographique un territoire d'administration de l'État placé sous l'autorité du préfet coordonnateur de bassin. D'autre part, les débats sur le projet de loi d'urgence pour la protection et la souveraineté

agricoles ont conduit le Sénat, le 2 juillet 2026, à adopter en première lecture une modification de la composition des commissions locales de l'eau (CLE), chargées d'élaborer les schémas d'aménagement et de gestion des eaux (SAGE). Le texte prévoit d'attribuer la moitié des sièges du collège des usagers aux représentants des organisations professionnelles agricoles, afin de renforcer la représentation de cette profession dans la gouvernance locale.

Si cette réforme était confirmée, elle modifierait profondément les équilibres au sein des CLE et pourrait remettre en cause les fondements de la politique de l'eau définis à l'article L. 211-1 du Code de l'environnement, fondés sur une gestion équilibrée de la ressource et une hiérarchisation des usages. La loi donne en effet la priorité à la santé, à la salubrité publique, à la sécurité civile et à l'alimentation en eau potable, puis à la préservation des milieux aquatiques, à la prévention des inondations, avant les usages économiques

# GOUVERNER LA RARETÉ ET LES EXTRÊMES

tels que l'agriculture, l'industrie, l'énergie, les transports ou le tourisme.

Dans un contexte de changement climatique, cette hiérarchie revêt une importance croissante. France Stratégie rappelait en avril 2024 que la ressource en eau renouvelable avait diminué de 14 % en quinze ans et que cette tendance devrait s'accroître, notamment en été. La trajectoire de réchauffement de référence pour l'adaptation au changement climatique (TRACC), arrêtée en 2026, retient désormais une hausse des températures pouvant atteindre +4 °C à l'horizon 2100.

La gestion quantitative de la ressource repose sur une organisation pilotée par le préfet coordonnateur de bassin. Les volumes prélevables sont définis à l'échelle des sous-bassins en fonction des débits objectifs d'étiage (DOE) fixés par les SDAGE. Ces références, complétées par les seuils de vigilance, d'alerte et d'alerte renforcée prévus par le Code de l'environnement, permettent aux préfets de déclencher des restrictions temporaires des usages, voire d'imposer le déstockage des réserves hydrauliques en cas d'étiage sévère.

À cette organisation s'ajoute l'objectif fixé par le plan Eau de 2023, qui vise une réduction de

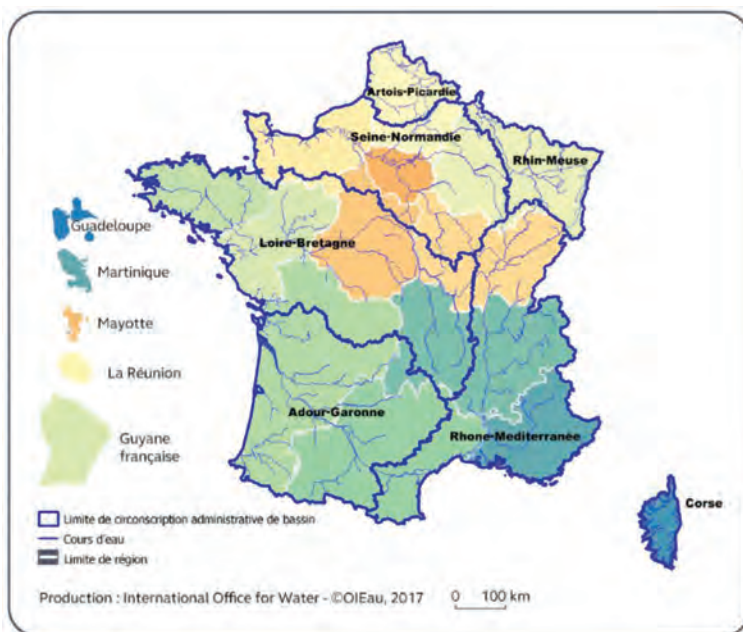
10 % des prélèvements d'eau d'ici à 2030 pour l'ensemble des usages.

L'ensemble de ces dispositifs est conçu à l'échelle des grands bassins hydrographiques, institués par la loi de 1964 et qualifiés de « districts » par la directive-cadre sur l'eau de 2000. Le bassin constitue ainsi une véritable circonscription administrative spécialisée, au sein de laquelle sont définis les principaux outils de territorialisation de la politique de l'eau (ZRE, zones d'alerte, classements des cours d'eau, EPTB, EPAGE). Son organisation

repose sur deux piliers : la décentralisation fonctionnelle, incarnée par les agences de l'eau, et la déconcentration de l'État, assurée par les DREAL de bassin sous l'autorité du préfet coordonnateur.

## Le « grand » bassin, cadre d'administration spécialisée de l'état dans le domaine de l'eau et des risques naturels

En résumé, le préfet coordonnateur de bassin concentre, à l'échelle du bassin, les principaux pouvoirs de l'État en matière de gestion de l'eau et



Source : site OIEau 2017

**La France hexagonale découpée en « grands » bassins hydrographiques**

de prévention des inondations. Cette organisation demeure toutefois encadrée par le Comité de bassin, institué par la loi de 1964 comme contrepoids aux prérogatives de l'État. Composé de quatre collèges, élus (40 %), usagers non économiques (20 %), usagers économiques (20 %) et représentants de l'État (20 %), il définit les orientations des agences de l'eau, est consulté sur les grandes décisions du bassin et anime les débats territoriaux. Son président, élu par les trois premiers collèges, est généralement un élu local. Le bassin constitue enfin l'échelle d'élaboration des plans de gestion des risques d'inondation (PGRI), arrêtés par le préfet coordonnateur de bassin depuis 2007, selon une approche intégrée des eaux de

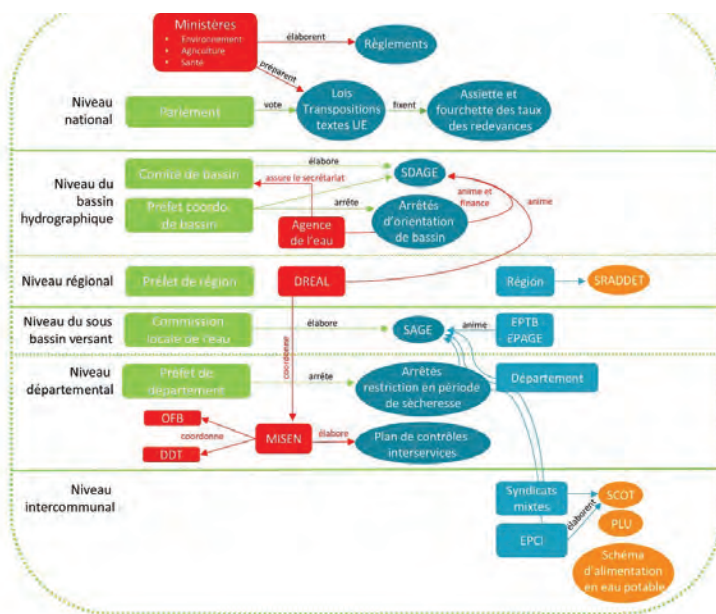
ruissellement, des eaux pluviales et des risques d'inondation.

## La nécessaire reconnaissance institutionnelle du sous-bassin comme territoire de gestion opérationnelle de l'eau et des situations de crises

Le « grand » bassin ne doit pas être confondu avec le « sous-bassin », véritable échelle de gestion opérationnelle de l'eau. Celui-ci rassemble de nombreux outils (SAGE, PTGE, contrats de rivière) et acteurs (syndicats mixtes, EPAGE, EPTB, commissions territoriales, délégations des agences de l'eau), dont les périmètres ne coïncident pas toujours avec la réalité hydrographique.

*En 2024, la ressource en eau renouvelable avait diminué de 14 % en quinze ans ; une tendance qui devrait s'accroître*

Faute de cadre juridique national, cette échelle s'est développée de manière hétérogène selon les territoires, les enjeux et les initiatives locales. Il en résulte une gouvernance à géométrie variable, souvent difficile à comprendre et à coordonner. Le rapport public de la Cour des comptes de 2023 sur la gouvernance de l'eau en matière de gestion quantitative dresse le même constat. Il souligne la



Approche géographique de la gouvernance de l'eau retenue par la Cour des Comptes

Représentation issue du rapport public annuel de 2023 de la Cour des Comptes - « Une organisation inadaptée aux enjeux de la gestion quantitative de l'eau »

*Le sous-bassin occupe aujourd'hui une position intermédiaire, sans véritable statut*

complexité de cette organisation institutionnelle et l'illustre par un schéma présenté, non sans ironie, comme « simplifié ».

## Le sous-bassin, maillon faible de la gouvernance de l'eau

Le sous-bassin apparaît comme le maillon faible de la politique de l'eau. Contrairement au grand bassin, il ne bénéficie d'aucune organisation homogène à l'échelle nationale. Faute de cadre commun, sa gouvernance varie selon les territoires, ce qui nuit à sa lisibilité.

Cette échelle est d'autant plus difficile à appréhender qu'elle dépasse souvent les limites communales, départementales ou régionales, même si certains sous-bassins coïncident avec un territoire administratif, comme celui de la Durance en région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

## Repositionner le sous-bassin dans la gouvernance territoriale

Une lecture administrative de la gouvernance de l'eau permettrait de clarifier cette organisation.

Depuis la loi de 1964, le grand bassin constitue une circonscription administrative spécialisée, tandis que les communes, départements et régions demeurent des circonscriptions de droit commun où l'eau n'est qu'une compétence parmi d'autres.

Le sous-bassin occupe aujourd'hui une position intermédiaire, sans véritable statut. Son organisation repose sur des dispositifs dispersés (SAGE, EPTB, EPAGE) issus du Code de l'environnement et du Code général des collectivités territoriales, sans modèle national cohérent.

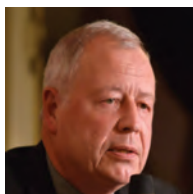
L'enjeu est donc de lui reconnaître un véritable statut administratif et politique. Une piste consisterait à s'appuyer

sur les régions hydrographiques, déjà utilisées comme référence technique. Au nombre de trente en 2022, elles pourraient devenir le cadre territorial de la gestion opérationnelle de l'eau, après adaptation de leur périmètre pour tenir compte des organisations existantes (EPTB, EPAGE). Une telle réforme offrirait enfin un référentiel territorial stable, lisible et cohérent pour la gouvernance locale de l'eau.

Ainsi, cette institutionnalisation à l'échelle nationale des sous-bassins au sein des régions hydrographiques permettrait de relever le défi de l'atteinte des objectifs de résultat de la directive cadre sur l'eau inscrits dans les SDAGE, pour lesquels la France marque toujours un sérieux retard.



# Le comité national de l'eau face aux enjeux de la ressource en eau



Par **Jean Launay**

*Président du Comité national de l'eau (CNE), d'abord comme parlementaire et depuis 2018 comme personnalité qualifiée.*

*Sécheresses historiques, inondations à répétition, tensions sur les usages et nécessité de sécuriser l'approvisionnement : l'eau s'impose comme l'un des grands défis des territoires. Face aux effets du changement climatique, collectivités, acteurs publics et usagers doivent désormais apprendre à gérer une ressource plus rare, plus convoitée et de plus en plus soumise aux extrêmes. C'est le rôle des comités de bassin et, au niveau national, du Comité national de l'eau.*

### Le rôle consultatif du comité national de l'eau pendant six décennies

Le CNE est un organe consultatif issu de la loi fondatrice sur l'eau de 1964 dont je tiens à affirmer qu'elle garde un caractère éminemment moderne. En effet, cette instance porte en

elle les germes de concepts qui, à l'époque, ne figuraient pas dans le vocabulaire courant !

Je soutiens l'idée qu'elle est anticipatrice de la décentralisation, par l'appui et le lien avec les collectivités territoriales, qui y représentent



La ministre de la transition écologique, Monique Barbut, et Jean Launay

© Terra: photothèque du ministère de la Transition écologique

# GOUVERNER LA RARETÉ ET LES EXTRÊMES

les élus locaux issus des grands bassins hydrographiques en métropole et outre-mer, à côté de représentants des catégories d'usagers de la ressource en eau. Cette instance a aussi accompagné la déconcentration grâce à la création des établissements publics de l'Etat que sont les agences de l'eau, à la fiscalité écologique incarnée par les redevances. C'est une forme de démocratie participative, à travers les échanges entre tous les usagers de l'eau en son sein et dans les comités de bassin.

Pourtant, les forces jacobines et recentralisatrices sont toujours là, à l'affût, prêtes à remettre en cause ces acquis. Les récents débats publics sur les agences de l'Etat n'ont pas épargné les agences de l'eau ! Pour y résister, il est nécessaire de continuer d'avancer et de lutter contre d'autres forces, celles de l'inertie qui empêchent les évolutions et le changement indispensables pour travailler au plus vite aux bonnes échelles !

*Pour alimenter les consommateurs d'eau potable, des collectivités ont été obligées de recourir à « l'eau qui roule », les camions citernes, ou à l'eau en bouteille*



## Les enjeux de la ressource en eau au regard du changement climatique

C'est le changement climatique qui nous impose de ne pas céder à la tentation de l'inertie. L'eau en est le marqueur, avec la tendance au réchauffement de la planète qui est confirmée par les mesures de l'évolution des températures moyennes dans le monde et par les études des scientifiques.

De ce point de vue, la canicule de 2022, répétée en 2023, a constitué un véritable déclic dans l'accélération de la prise de conscience que l'eau pouvait manquer. Elle a manqué partout sur le territoire métropolitain. Pas un département n'a été épargné par les arrêtés préfectoraux imposant des restrictions à l'accès à l'eau.

De nombreuses collectivités ont

vu leurs ressources traditionnelles se tarir. Faute d'interconnexion avec des réseaux voisins, ces ressources ont été en situation de coupure. Pour alimenter les consommateurs d'eau potable, des collectivités ont été obligées de recourir à « l'eau qui roule », les camions citernes, ou à l'eau en bouteille. La neige qui se fait plus rare et la fonte rapide de nos glaciers des Pyrénées et des Alpes nous oblige à nous pencher sur les conditions de la continuité de l'accès à l'eau et sur la constitution de réserves. La rareté à venir pose d'ores et déjà la question de l'indispensable sobriété.

À l'inverse, l'année 2025 et deux mois hivernaux en 2026 ont été marqués par une forte pluviométrie et, pire pour ceux qui les ont subies, par de fortes et longues inondations dans de nombreuses parties du territoire.

Si l'on ajoute les cyclones et les tempêtes qui touchent nos outre-mer, les coups de vent de plus en plus fréquents qui frappent plus fort et potentiellement partout, le dérèglement climatique est indéniable. Nous ne rencontrons plus dans les enceintes où on parle d'eau de climatosceptiques forcenés. L'idée de la nécessaire adaptation fait son chemin. Il en va de même avec l'épisode de températures élevées à la fin du mois de mai 2026.

### L'eau en haut de l'agenda politique

Le fait d'avoir porté le sujet de l'eau en haut de l'agenda politique a également joué un rôle dans cette prise de conscience individuelle et collective.

En annonçant, lors de la clôture du congrès des maires de 2017, la tenue d'assises de l'eau, le Président de la République a permis à tous les usagers de l'eau, et aux élus locaux en particulier, de se pencher sur les sujets des fuites d'eau et du sous-investissement des collectivités dans le renouvellement de leurs réseaux. Ils ont aussi été amenés à commencer à se poser la question des bonnes échelles pour obtenir le meilleur rapport coût / efficacité dans les investissements des services publics de l'alimentation en eau potable ainsi que celle de la solidarité des territoires dans le partage de la ressource via les interconnexions. J'ai eu l'honneur

d'en assurer la coordination générale auprès de Sébastien Lecornu, alors secrétaire d'état en charge de l'écologie.

À cette première phase, avait succédé un second moment, consacré en 2019 aux économies d'eau, au partage et à la protection de l'eau ainsi qu'aux solutions fondées sur la nature afin de permettre une meilleure protection des milieux aquatiques.

Dans ce cadre, Emmanuelle Wargon m'avait demandé de me pencher plus particulièrement sur les sujets de gouvernance et de financement. Le constat sur une carte de France montrait que nos bassins hydrographiques n'étaient pas complètement couverts par des SAGE (schéma d'aménagement et de gestion de l'eau), particulièrement à l'est du pays. Ce constat est toujours d'actualité. Il nous renvoie aussi à la question de l'exercice des compétences en matière d'alimentation en eau potable et du poids encore trop relatif des collectivités rendues responsables par la loi de la gestion préventive des inondations (GEMAPI).

C'est à ce même moment que j'ai poussé auprès de la secrétaire d'Etat la transformation du comité de suivi hydrologique en comité d'anticipation et de suivi hydrologique. L'écoute régulière des opérateurs (Météo

*Le fait d'avoir porté le sujet de l'eau en haut de l'agenda politique a joué un rôle dans la prise de conscience individuelle et collective*

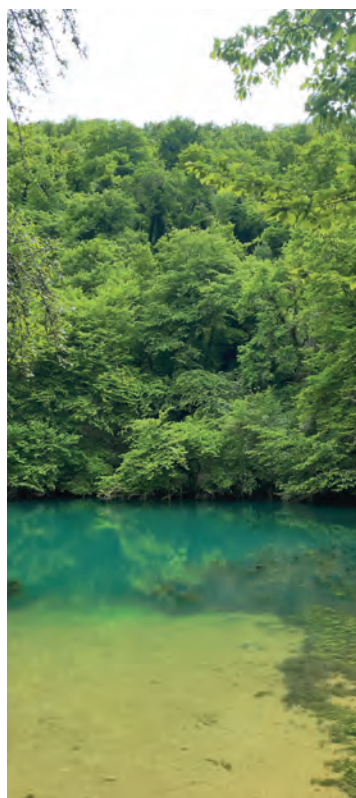
France, BRGM, EDF, VNF, OFB, EPTB...) a permis de déboucher sur une hiérarchisation du phénomène de la sécheresse, avec des dispositifs de pré alerte, d'alerte, de gestion de crise. Elle a conduit aussi à une meilleure coordination dans les arrêtés sécheresse pris par les préfets.

L'année 2021 avait vu s'ouvrir le Varenne de l'eau et du changement climatique. Il n'y a rien d'anormal, selon moi, à se pencher sur l'usage quantitatif majoritaire de l'eau que représente l'agriculture. Si les deux premières thématiques étaient consacrées au système assurantiel et à l'organisation des filières, la troisième portait sur les retenues de substitution. Dit autrement, comment conserver l'eau quand il y a beaucoup d'usagers pour l'utiliser au moment où il en manque ? Co responsable sur ce sujet, je considère que l'agriculture a besoin d'eau. L'irrigation n'est pas un gros mot. Une connaissance exhaustive de tous les prélèvements

# GOUVERNER LA RARETÉ ET LES EXTRÊMES

devrait être requise. Enfin il n'y a pas d'acceptation sociétale à remplir des retenues avec de l'eau provenant de nappes phréatiques.

Sans remettre en cause les conclusions des assises de l'eau, ce débat sur l'utilisation de l'eau par l'agriculture, sur le rapport étroit entre la gestion qualitative et la gestion quantitative de l'eau, sur le nouvel équilibre à trouver entre les différents contributeurs au financement de la politique de l'eau reste constant dans toutes les instances et les événements où l'eau est présente.



Pendant le second semestre de 2022, la demande du gouvernement avait porté sur l'élaboration d'un Plan Eau. Les membres du CNE se sont mobilisés dans six groupes de travail pour déboucher sur un panel de propositions, voté en séance à la fin de l'année.

Ces propositions ont fait l'objet d'une présentation synthétique devant la secrétaire d'Etat, Bérangère Couillard, au tout début de 2023. Et c'est le Président de la République lui-même qui a fait les annonces des 53 mesures du Plan Eau, le 30 mars 2023, à Savines le Lac, au bord des rives du lac de Serre-Ponçon. Depuis, et tous les six mois, le CNE met tous les six mois à son ordre du jour le suivi du Plan Eau.

## **La ressource en eau est une question qui est toujours d'actualité**

Les gouvernements suivants ont ensuite, par la voix des Premiers Ministres Michel Barnier et François Bayrou, émis l'idée qu'une conférence nationale sur l'eau serait utile. Le comité de pilotage mis en place a désigné un groupe d'experts sur différentes thématiques. Il a aussi suggéré que les comités de bassin puissent contribuer à ce débat. Ce processus s'est donc logiquement allongé pour plusieurs raisons : il a fallu organiser le travail, le retour des contributions des comités

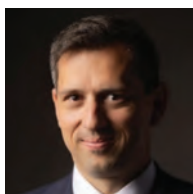
de bassin et tenir compte de remaniements ministériels successifs.

Le Comité national de l'eau, réuni le 11 février 2026 à l'hôtel de Roquelaure, en présence de la ministre, Monique Barbut, a été chargé d'établir une synthèse de ces contributions.

La récente séance du 8 avril 2026 n'a pas permis d'aboutir. Le délai a couru jusqu'à la fin du mois pour trouver le meilleur compromis possible, lequel sera assorti des points de dissensus. Si le concept de l'eau, bien commun, est maintenant admis par tous, les enjeux sur le partage de la ressource en eau et sur les conditions de financement de la politique de l'eau font toujours l'objet de vifs débats dans notre instance.

Le sujet de l'eau, par son caractère transversal, constitue un aspect crucial du développement durable. La nécessaire interministérialité n'est pas encore véritablement en place pour le traiter. La loi UPSA (urgence pour la souveraineté agricole), qui va venir en débat au Parlement traite du sujet de l'eau sous l'angle des enjeux agricoles. Loin de moi l'idée de les minimiser mais il est de mon rôle de rappeler que depuis 60 ans, c'est bien l'approche multi usages avec l'eau potable comme priorité qui doit être privilégiée.

# Assurer l'inassurable : le risque hydrique face aux limites du modèle assurantiel



Par **Philippe Guyonnet-Dupérat**

Jean-Jacques Rousseau – 2011  
Sous-directeur des assurances et de l'économie sociale et solidaire (ESS),  
Direction générale du Trésor.

*Sécheresses, inondations, submersions marines : la multiplication des événements climatiques extrêmes met sous tension le modèle français d'indemnisation des catastrophes naturelles. Philippe Guyonnet-Dupérat analyse les défis posés par l'augmentation du risque hydrique et les évolutions nécessaires pour préserver l'assurabilité des territoires*

**L**es crues de l'hiver 2026 dans les bassins de la Loire, de la Charente et de la Garonne ont atteint un niveau exceptionnel, après 40 jours de pluies, de coefficient de marées élevés et de vents violents. Les images des étendues d'eau contrastent avec celles de la sécheresse qui avait touché l'ouest de la France en 2022 et 2023. Tant pour la sécheresse que pour l'inondation, les sinistres des habitations, locaux professionnels ou véhicules, ont été pris en charge par un régime public-privé d'indemnisation des catastrophes naturelles (« CatNat »)<sup>1</sup> dont le financement est assis sur les contrats d'assurance dommages. Face à l'intensification et à la hausse de la fréquence des sinistres (1), le maintien de l'assurabilité du risque hydrique devient un enjeu de politique publique (2) qui requerra des évolutions progressives du modèle d'indemnisation (3).

**Les sinistres liés aux aléas naturels ont fortement augmenté, ce qui pèse sur la viabilité financière du régime d'indemnisation.**

Les aléas naturels représentaient 3,9 Md€ de sinistres en moyenne entre 2010-19, et 5,3 Md€ sur la période 2020-25. Ces aléas sont en partie couverts par le marché privé (ex. tempête, grêle, neige), par des régimes public-privé (catastrophe naturelle) ou des dispositifs d'appui au développement du marché privé (assurance récolte). Dans le cas d'une inondation, l'assuré est toujours indemnisé, avec ou sans état de CatNat ; c'est la prise en charge entre l'assureur et le régime public qui évolue.

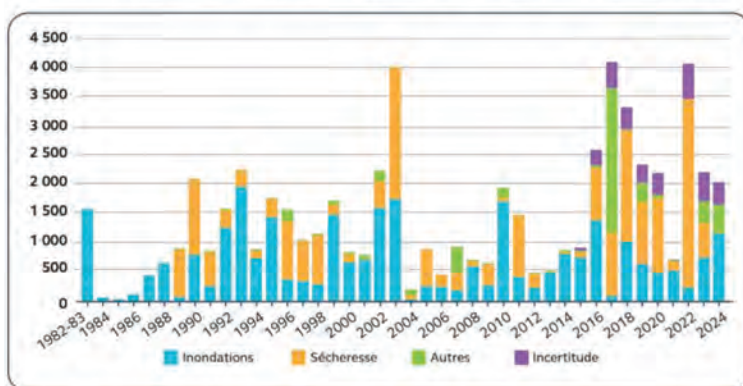
Cette intensification des phénomènes a des implications financières pour le régime CatNat dont le coût est passé d'1 Md€ en moyenne jusqu'en 2015 à 2 Md€ de sinistres par an entre 2019-2025. La Caisse centrale de

# GOUVERNER LA RARETÉ ET LES EXTRÊMES

réassurance (CCR), le réassureur public des catastrophes naturelles, estime que le coût moyen des dommages devrait atteindre entre 3 Md€ et 4 Md€ en 2050.

Des différents périls, le risque hydrique – lié aux inondations et à la sécheresse – est le plus prégnant, avec un coût d'environ 1,4 Md€ par an depuis 1982. Ceci est lié d'une part à l'intensification des phénomènes (il fait plus chaud) et d'autre part, à la définition large de la sécheresse (le « retrait-gonflement des argiles » - RGA est pris en charge par le régime). En outre, les valeurs assurées, la hausse du prix des constructions neuves et les mouvements vers le bord de mer (risque de submersion marine) augmentent les dommages.

La sinistralité Cat-Nat (hors automobile) de 1982 à 2024 (actualisée en M€ 2024)



Source : CCR, Les catastrophes naturelles en France, bilan 1982-2024, septembre 2025

## L'enjeu principal pour la puissance publique est le maintien de la couverture assurantielle du risque hydrique à prix abordable

L'assurance est un mécanisme fondé sur la mutualisation des pertes et des primes. Le coût agrégé des sinistres de

quelques-uns est financé par la perception des primes versées par tous. L'enjeu posé par l'assurance des catastrophes naturelles (faible probabilité, fort impact) est l'adéquation du niveau de prime au risque : trop faible elle ne couvre pas les sinistres, trop forte elle ne permet pas le maintien de



l'assurabilité sans exclusion des mauvais risques (antisélection). L'enjeu d'équité est d'éviter la « démutualisation » des risques. Il est triple : a) entre les citoyens pour permettre à tous ceux qui souhaitent s'assurer d'être couverts et entre assurés professionnels et particuliers, alors que les transferts sont principalement des assurés entreprises vers les assurés particuliers ; b) entre tous les territoires du pays, quels que soient leurs risques, en métropole et outre-mer ; c) entre les assurés dans le temps, en maintenant la viabilité financière du système. La surprime (20% en habitation, 9% en auto) a été augmentée à compter de 2025 pour reconstituer les réserves de CCR après huit années de déficit technique.

## **Stress hydrique : peut-on s'assurer de tout, mais pas avec tout le monde ?**

Des solutions privées existent pour la couverture du risque catnat. Elles relèvent soit de la réassurance classique (qui joue sur la mutualisation de risques non corrélés) mais celle-ci est limitée pour les phénomènes naturels d'intensité anormale (visés par le régime CatNat), soit par des mécanismes financiers plus élaborés. Par exemple les catbonds sont des titres de dette dont les conditions de remboursement varient en fonction de l'occurrence ou non de sinistres. D'autres



mécanismes existent pour les entreprises avec des captives d'assurances qui permettent à l'entreprise de porter une partie de son risque à son niveau et de devenir ainsi de nouveau assurable par le marché.

Les solutions publiques peuvent reposer sur des crédits publics uniquement ou sur des partenariats public-privé type CCR. Ce dernier permet une véritable approche assurantielle

et protège donc les appels en garantie de l'État. Il a toute sa pertinence en ce qu'il solvabilise le marché privé et permet son fonctionnement. Il l'accompagne mais ne le remplace pas. En cas d'aggravation du stress hydrique, plusieurs leviers sont activables mais pour citer un ancien Premier ministre britannique, There is no magic money tree.

Côté assurés, les préconisations portent sur l'augmentation

# GOUVERNER LA RARETÉ ET LES EXTRÊMES

des recettes ou la baisse des dépenses, toutes relativement sensibles politiquement :

- **Augmenter la surprime sur les contrats d'assurance**, ponctuellement comme en 2025 ou de manière régulière. D'une part elle renchérit le prix des contrats d'assurance (qui a augmenté en auto de plus de 30% entre 2017 et 2025 alors qu'il était stable entre 1997 et 2017) et d'autre part elle incite les assureurs à exclure les mauvais risques. Une option subsidiaire est d'augmenter le champ des contrats assujettis mais l'enjeu du coût global des contrats pour l'assuré demeure.

- **Réduire les indemnisations avec une triple possibilité** : a) **augmenter les franchises**, pour inciter à réellement investir dans des biens plus résilients. Il pourrait même être

envisageable de fixer le niveau de franchise à la hauteur des travaux de prévention pour rendre l'habitation résiliente ; b) **restreindre le niveau d'indemnisation** ; c) **restreindre le champ d'indemnisation**. Par exemple, la Cour des comptes recommande d'exclure du champ des catastrophes naturelles le RGA, qui constitue la moitié des indemnisations de la CCR au titre des catastrophes naturelles et pour lequel le péril n'est, selon elle, ni soudain ni imminent.

**Côté assureurs, il est possible de jouer sur la répartition de la charge de l'ensemble des sinistres en fonction de la présence des assureurs dans les zones les plus à risque.** Trois principales réflexions sont en cours :

- **Développer la réassurance de**

**la CCR sur le marché privé pour compte commun** de la place pour augmenter la capacité d'assurance sur les marchés les plus risqués.

- **Moduler la rémunération que la CCR reverse aux assureurs en fonction de leur part de marché** (incitation à couvrir largement) ou moduler le niveau de surprime catnat en fonction du type de biens (résidence principale, secondaire ou locaux professionnels) ou de l'exposition géographique des assureurs. Les mesures réduisant la mutualisation sont moins privilégiées.

- **L'approche la plus drastique serait d'obliger les assureurs à adhérer à la CCR** mais l'intérêt d'un régime non obligatoire avec garantie publique est que cette option de sortie, peu utilisée en pratique, exerce une pression des coûts de réassurance à la baisse.



D'autres leviers pourraient être mobilisés : conditions de construction en zones humides, mise en œuvre de nouvelles normes de construction ou de reconstruction résilientes après sinistre voire éducation financière. La viabilité financière du système CatNat assurera sa pérennité.

<sup>1</sup> Périls naturels d'intensité anormale reconnus par arrêté : inondations, submersion marine, sécheresse-réhydratation des sols argileux, mouvements de terrain, séismes, avalanches, éruptions volcaniques, cyclones et ouragans. L'intensité est constatée au regard de la fréquence du sinistre.

# Quel prix pour l'eau ?

## Reconnaître la valeur de nos usages



Par **Esther  
Crauser-Delbourg**

*Economiste de l'eau, fondatrice du cabinet Water Wiser.*

*Alors que l'eau devient une ressource stratégique sous pression, son prix reflète encore mal sa rareté et la valeur qu'elle génère. Esther Crauser-Delbourg propose de repenser les mécanismes de tarification afin de mieux concilier efficacité économique, solidarité territoriale et préservation de la ressource.*

**E**n France, nous continuons à tarifier l'eau comme une commodité abondante, alors même qu'elle est devenue une ressource stratégique sous tension. Or cette contradiction devient de plus en plus difficile à tenir car l'eau ne sert pas seulement à nos usages quotidiens : elle conditionne notre agriculture, notre production énergétique, notre industrie, notre souveraineté sanitaire et une part croissante de notre économie.

**Pourtant, les mécanismes de tarification actuels reflètent encore principalement des logiques historiques, administratives et techniques.** Ils prennent peu en compte la rareté locale de la ressource, les tensions climatiques, la valeur créée par les différents usages ou encore les investissements nécessaires pour sécuriser durablement l'accès à l'eau.

**Autrement dit, nous continuons à payer l'eau essentiellement**

**en fonction de son coût de distribution, mais rarement en fonction de sa valeur stratégique.**

Et cette question est loin d'être théorique. En 2022, plus de 1 000 communes françaises ont dû être approvisionnées par camions citernes et près de 75 % des départements ont connu des restrictions d'usage de l'eau. Dans le même temps, les besoins d'investissement dans les infrastructures hydriques sont estimés à environ 13 milliards d'euros par an. Les réseaux vieillissants accentuent encore ces tensions : près de 20 % de l'eau potable est aujourd'hui perdue dans les fuites avant même d'arriver au consommateur.

**Et ces tensions concernent bien davantage que les seuls usages domestiques.** En France, l'eau utilisée par les ménages représente environ 15 % des prélèvements. Le reste est principalement mobilisé pour soutenir les activités économiques : la production d'énergie représente plus de 50 % des prélèvements, tandis

# GOUVERNER LA RARETÉ ET LES EXTRÊMES

*Contrairement à l'électricité ou au carburant, le coût de l'eau reste relativement invisible dans les arbitrages économiques et quotidiens*

que l'agriculture concentre environ 58 % de la consommation nette d'eau et que les usages industriels dépendent eux aussi fortement d'un accès sécurisé à la ressource.

**Notre modèle économique repose donc entièrement sur une ressource dont la disponibilité devient de plus en plus incertaine.** À l'échelle mondiale, le CDP (Carbon Disclosure Project) estime d'ailleurs que les risques liés à l'eau représentent plus de 400 milliards de dollars d'impact financier potentiel pour les entreprises.

**Aujourd'hui, cette ressource est confrontée à trois grandes pressions simultanées.** D'abord, la concurrence croissante entre usages dans les mêmes bassins versants, souvent au même moment de l'année. Ensuite, la dégradation de la qualité de l'eau, liée à des pollutions diffuses dont les coûts de traitement deviennent considérables. Enfin, le changement climatique,

qui modifie profondément la disponibilité de la ressource, en alternant sécheresses prolongées et épisodes de précipitations extrêmes.

**Face à ces évolutions, la question du prix de l'eau ne peut plus être abordée uniquement sous l'angle technique du service public.** La tarification constitue aussi un signal économique et un outil d'organisation collective des usages. Or le système actuel envoie des signaux largement incomplets :

- **D'abord, peu d'utilisateurs connaissent réellement le prix de l'eau.** Contrairement à l'électricité ou au carburant, son coût reste relativement invisible dans les arbitrages économiques et quotidiens. Cette faible sensibilité traduit une réalité : en France, le prix moyen de l'eau potable et de l'assainissement s'élève à environ 4 € par mètre cube. Rapporté à l'usage quotidien d'un ménage, cela représente environ 0,60 € par jour, soit à peine 3 € par an pour les deux litres d'eau bue quotidiennement.

- **Mais surtout, les tarifs actuels restent très largement déconnectés des réalités hydrologiques locales.** Deux territoires confrontés à des niveaux de stress hydrique très différents peuvent aujourd'hui pratiquer des prix proches, alors même que le coût collectif de

sécurisation de la ressource n'a rien de comparable.

- **Par ailleurs, les mécanismes tarifaires prennent peu en compte les investissements réalisés pour améliorer l'efficacité hydrique.** Une industrie investissant dans le recyclage de son eau ou dans des infrastructures de réutilisation des eaux usées traitées ne bénéficie que très partiellement des bénéfices collectifs qu'elle génère en réduisant ses prélèvements.

- **Enfin, le système actuel repose sur un paradoxe rarement formulé explicitement : les ménages paient souvent l'eau plus cher au mètre cube que la plupart des usages économiques,** alors même que ces derniers représentent l'essentiel des volumes prélevés. À l'inverse, certains usages agricoles bénéficient encore de tarifs compris entre 0 et 0,30 euro par mètre cube selon les territoires, tandis que certaines industries ayant un accès direct à la ressource supportent des coûts très inférieurs aux usages domestiques. En pratique, cela signifie que l'eau domestique contribue aujourd'hui de manière disproportionnée au financement global des infrastructures hydriques.

Ces écarts s'expliquent historiquement par des choix économiques et politiques : soutenir la compétitivité

*Il devient nécessaire d'imaginer une approche tarifaire capable d'intégrer davantage la valeur économique et sociétale produite grâce à l'eau*

agricole, préserver certaines filières industrielles ou garantir la sécurité énergétique. Mais ces arbitrages ont été construits dans un contexte où l'eau était perçue comme abondante et relativement stable.

**Cette situation conduit aujourd'hui à une forme de déconnexion croissante entre le prix de l'eau, la rareté réelle de la ressource et la valeur créée par ses usages.** Il devient donc nécessaire d'imaginer une approche tarifaire capable d'intégrer davantage la valeur économique et sociétale produite grâce à l'eau.

**Une telle logique ne consisterait pas à augmenter uniformément le prix de l'eau.** Elle viserait plutôt à mieux différencier les usages selon plusieurs critères, dans une logique de bassin versant : la pression exercée sur la ressource (le système « préleveur-pollueur »), la capacité des acteurs à améliorer leur efficacité hydrique, mais

aussi la valeur créée pour les territoires et pour la société.

**Et cette valeur ne doit pas se limiter à la rentabilité économique.** En effet, produire de l'alimentation, des médicaments, de l'énergie ou des biens industriels ne répond pas aux mêmes besoins collectifs. Pourtant, ces différences restent aujourd'hui très peu visibles dans les mécanismes de tarification.

**Prenons l'exemple simplifié d'un bassin versant partagé entre plusieurs activités économiques : une exploitation agricole irriguée, une entreprise de production pharmaceutique, une manufacture de maroquinerie et des activités touristiques.**

L'agriculteur peut avoir besoin de plusieurs millions de mètres cubes d'eau pour produire des cultures générant quelques millions d'euros de chiffre d'affaires. À l'inverse, une industrie pharmaceutique ou une manufacture de luxe peuvent créer plusieurs centaines d'euros de valeur économique par mètre cube prélevé, tout en utilisant des volumes nettement plus faibles.

Ces écarts de productivité hydrique entre secteurs sont largement documentés par les travaux de l'OCDE et de la Banque mondiale, qui montrent que certaines activités industrielles peuvent créer plusieurs dizaines,

voire plusieurs centaines de fois plus de valeur ajoutée par mètre cube d'eau utilisé que certaines cultures irriguées extensives.

**Ces écarts ne signifient évidemment pas que certains usages seraient plus légitimes que d'autres.** La production alimentaire ou la fabrication de médicaments présentent une valeur sociétale immédiate qui dépasse largement leur seule rentabilité économique.

**Mais cet exercice met en évidence une réalité souvent implicite : dans un contexte de rareté croissante, toute société est déjà contrainte d'arbitrer entre différents usages de l'eau.** Or ces arbitrages restent aujourd'hui largement invisibles dans les mécanismes tarifaires. Mieux intégrer la valeur créée par les usages de l'eau permettrait au contraire de transformer progressivement la tarification en véritable outil de politique publique de gestion de la ressource.

**Un tel système pourrait par exemple encourager les investissements améliorant l'efficacité hydrique :** recyclage industriel, réutilisation des eaux usées traitées, modernisation des procédés, captation des eaux pluviales ou mutualisation des usages entre acteurs d'un même territoire. Une entreprise capable de recycler 80 % de son eau pourrait ainsi réduire

# GOUVERNER LA RARETÉ ET LES EXTRÊMES

ses prélèvements et contribuer à libérer des volumes pour d'autres usages moins flexibles. À l'inverse, certains acteurs à forte valeur ajoutée pourraient être amenés à contribuer davantage au financement collectif des infrastructures hydriques.

**À l'échelle des bassins versants, cette logique pourrait fonctionner comme un fonds commun de sécurisation de la ressource**, alimenté par les différents usagers selon les pressions exercées et la valeur créée. Les contributions permettraient de financer les infrastructures nécessaires : stockage, modernisation des réseaux, restauration des milieux aquatiques ou développement de la réutilisation des eaux usées.

**Une telle approche permettrait surtout de dépasser l'opposition traditionnelle entre secteurs**

*À mesure que l'eau devient une ressource sous tension, son prix devra progressivement traduire les arbitrages collectifs que nous faisons entre les différents usages d'une ressource désormais stratégique*

**économiques.** Car, en réalité, agriculture, industrie, tourisme et production énergétique dépendent tous du même territoire hydrologique et de la même ressource. A ce titre, les tensions hydriques ne constituent plus uniquement un enjeu environnemental : elles deviennent progressivement un sujet de souveraineté économique, d'aménagement du territoire et de stabilité sociale.

**Reconnaître davantage la valeur stratégique de l'eau ne signifie donc ni marchandiser un bien commun ni augmenter son prix de façon déraisonnable.** Il s'agit plutôt de mieux organiser la solidarité entre ses différents usages afin de garantir, à long terme, la disponibilité d'une ressource devenue centrale pour notre stabilité économique, sociale et territoriale.

À mesure que l'eau devient une ressource sous tension, son prix ne pourra plus uniquement refléter les coûts techniques du service. Il devra progressivement traduire les arbitrages collectifs que nous faisons entre les différents usages d'une ressource désormais stratégique.

## Sources des chiffres et données

- Restrictions d'eau et communes alimentées par camions-citernes : Ministère de la Transition écologique, Bilan sécheresse 2022

- Besoins d'investissement (13 Md€/an) : FNCCR / France Stratégie / Institut de l'économie pour le climat (I4CE)
- Pertes dans les réseaux (~20 %) : SISPEA – Observatoire des services publics d'eau et d'assainissement ; Office français de la biodiversité
- Répartition des prélèvements et consommation nette : Eaufrance ; Service des données et études statistiques (SDES)
- Risques financiers mondiaux liés à l'eau (400 Md\$) : CDP Global Water Report
- Prix moyen de l'eau domestique (~4 €/m<sup>3</sup>) : SISPEA 2023
- Tarifs agricoles et industriels : Cour des comptes ; rapports des agences de l'eau ; CGAAER
- Productivité économique de l'eau : OECD Water Economics ; World Bank Water Productivity analyses

# Hydrodiplomatie et Nexus: vers une gouvernance stratégique de la sécurité hydrique



Par **Fadi Comair**

Président honoraire de UNESCO-PHI (programme hydrologique intergouvernemental). Professeur à l'université de Balamand (Liban). Coordinateur de la Water task force au Cyprus Institute. Membre de l'Académie des sciences d'outre-mer. Membre du Comité de gestion de Blue pace Middle East.

*Face à la raréfaction de l'eau, aux effets du changement climatique et aux tensions croissantes entre États, la gestion de la ressource devient un enjeu géopolitique majeur. Hydrodiplomatie, coopération transfrontalière et approche intégrée Eau-Énergie-Alimentation apparaissent comme des leviers essentiels pour garantir la sécurité hydrique et préserver la stabilité des territoires à l'horizon 2050.*

L'eau, composante indispensable à la vie et pilier fondamental de tout développement durable, est confrontée au XXI<sup>e</sup> siècle à une crise de gouvernance d'une ampleur sans précédent. Alors que la démographie mondiale suit une courbe ascendante et pourrait atteindre 10 milliards d'individus d'ici 2050, la pression sur les ressources hydriques s'intensifie de manière alarmante. Ce défi est exacerbé par la convergence de plusieurs phénomènes critiques : les effets visibles du changement climatique, une urbanisation incontrôlée et une augmentation constante de la demande agricole pour assurer la sécurité

alimentaire. La gestion de ce que l'on nomme l'« or bleu » ne relève plus seulement de la technique ou de l'ingénierie hydraulique ; elle s'impose désormais comme une impérieuse nécessité géopolitique et sociale, requérant un remodelage profond des cadres institutionnels mondiaux.

L'état actuel des lieux, établi par les experts de la Banque mondiale et du World Resources Institute, révèle un constat sombre : si les tendances de consommation actuelles se poursuivent, près de la moitié de la population mondiale pourrait souffrir de pénuries d'eau sévères d'ici 2050. Ces manques auront des conséquences désastreuses

# CHOISIR UN MODÈLE POUR 2050 ?

pour la sécurité alimentaire et la stabilité régionale. Face à ce risque systémique, il est impératif de rompre avec une gestion réactive de crise pour adopter une gouvernance stratégique fondée sur la résilience. Ce changement de paradigme exige une approche intégrée, holistique et inclusive, substituant à la logique de « capture » de la ressource une logique de « partage des bénéfices » entre les États riverains.

Pour éviter que la raréfaction de l'eau ne devienne un moteur de conflits armés, l'hydrodiplomatie et l'approche Nexus (Eau-Énergie-Alimentation) doivent devenir les piliers de notre diplomatie environnementale. L'hydrodiplomatie constitue un outil de médiation puissant, visant à appliquer les principes de la gestion intégrée des ressources en eau (GIRE) aux échelles transfrontalières, en combinant des expertises techniques, juridiques et diplomatiques.

Parallèlement, l'approche Nexus est indispensable pour concilier les intérêts souvent contradictoires de l'agriculture intensive, de la souveraineté énergétique et de la nécessaire préservation des écosystèmes. Ce n'est qu'à travers cette vision unifiée que la gestion des eaux partagées pourra devenir un vecteur de paix régionale plutôt qu'un facteur de déstabilisation.

## Le Liban – L'exemple de l'Oronte

L'accord sur le fleuve Oronte représente un cas d'école en matière d'hydrodiplomatie. Fondé sur les principes de la convention des Nations Unies de 1997, cet accord illustre parfaitement le passage d'une gestion asymétrique et conflictuelle à une coopération « gagnant-gagnant ». Conclu en 2002, cet accord a permis de dépasser les blocages des traités antérieurs de 1997. Ce succès, salué par l'UNESCO, a offert au Liban la possibilité de sécuriser des infrastructures hydrauliques cruciales pour ses populations. Toutefois, la fragilité géopolitique demeure une réalité constante : les infrastructures ont été gravement endommagées lors du conflit de 2006, illustrant les tensions structurelles persistantes sur l'édification de retenues d'eau dans les bassins transfrontaliers du Levant.

## Le Machrek – Une scène hydrique sous tension

La rareté de l'eau au Machrek se manifeste par des indicateurs d'une extrême criticité : neuf des dix-sept pays de la région se situent désormais sous le seuil de rareté absolue (moins de 500 m<sup>3</sup>/an/habitant). Le conflit intervenu au printemps 2026 dans la région du Golfe a révélé la fragilité extrême des systèmes de désalinisation. Ces installations assurent jusqu'à 30 % de la production énergétique de certains États, créant un lien critique et dangereux entre sécurité hydrique et stabilité énergétique. Cette interdépendance rend la région particulièrement vulnérable aux chocs extérieurs et souligne l'urgence d'une coopération technique accrue pour sécuriser les infrastructures vitales.

## Le Nil Bleu – Les risques de la gestion unilatérale

Le Grand Barrage de la Renaissance (GERD) en Éthiopie est le symbole des risques liés à une gestion unilatérale sur un fleuve transfrontalier. Avec une capacité de stockage immense de 60 milliards de mètres cubes, ce projet menace directement la stabilité sociale, économique et agricole de l'Égypte, pays situé en aval. L'absence d'accord contraignant sur le remplissage et la gestion des flux en période de sécheresse montre les limites d'une vision purement nationale sur un bassin partagé. Ce projet fait peser sur la région un risque réel d'embrasement, soulignant la nécessité urgente d'un cadre multilatéral renforcé pour éviter des tensions géopolitiques majeures autour du Nil.

## Le Danube – Un modèle de coopération institutionnelle

La Convention de protection du fleuve Danube (DRPC), signée en 1994, constitue sans doute le modèle institutionnel de référence en Europe. En réunissant onze États riverains et la Communauté européenne, elle garantit une gestion durable, équitable et transparente de la ressource. Ce modèle repose sur un partage de données standardisé et une surveillance commune de la qualité des eaux. Il démontre que l'hydrodiplomatie, lorsqu'elle est solidement institutionnalisée avec force, est capable de transformer un bassin complexe et historique en un espace de paix et de développement économique partagé, servant ainsi d'inspiration pour d'autres régions du monde.

# La gestion de l'eau douce est un enjeu mondial



Par **Jean-François Donzier**

*Ingénieur général honoraire des Ponts, des Eaux et des Forêts  
Ancien Directeur général de l'Office International de l'Eau (1991-2017).*

*Ressource vitale mais sous pression croissante, l'eau douce est devenue l'un des grands enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle. Face au changement climatique, à l'explosion des besoins et aux tensions géopolitiques une mobilisation mondiale s'impose pour accélérer l'action et investir massivement dans l'adaptation.*

### Une forte pression sur la ressource en eau douce dans le monde

L'eau douce est indispensable à la biodiversité et à la quasi-totalité des activités humaines. Sa disponibilité, en quantité comme en qualité, constitue un enjeu majeur dont l'urgence devient de plus en plus critique.

Si l'eau est abondante sur Terre, seule une infime partie est constituée d'eau douce liquide directement utilisable. L'essentiel de cette ressource est stocké dans les nappes souterraines et dépend des précipitations, de l'enneigement et en été de la fonte des glaciers.

Or ces ressources sont très inégalement réparties dans le temps et dans l'espace. Certaines régions disposent de plus de 10 000 m<sup>3</sup> par habitant et par an, tandis que d'autres connaissent une extrême pénurie. En dessous de 1 000 m<sup>3</sup> par habitant et par an apparaissent des tensions entre ressources et besoins ; sous 500 m<sup>3</sup>/hab la pénurie devient critique. Certains pays du Moyen-Orient dépendent presque exclusivement de leurs capacités de dessalement d'eau de mer !

Cette situation est aggravée par le développement humain : en un siècle la consommation d'eau a été multipliée par six.

Depuis l'industrialisation, les ressources en eau ont subi des pressions considérables : augmentation des prélèvements, imperméabilisation des sols, destruction des zones humides, obstacles aux écoulements et multiplication des pollutions industrielles, agricoles et urbaines. Dans de nombreuses régions, ces évolutions se sont produites sans mesures suffisantes de préservation.

### Des initiatives longtemp partielles

Face à ces difficultés, plusieurs pays ont progressivement engagé des réformes. L'Espagne, dès 1926, puis la France à partir de 1964, ont développé une gestion organisée à l'échelle des bassins versants.

Depuis les années 1930, certains grands fleuves, comme, par exemple, le Colorado (1931), le Tennessee (1933), le Rhône (1933) ou le Sénégal (1972), avaient fait l'objet de grands programmes coordonnés

# CHOISIR UN MODÈLE POUR 2050 ?

d'infrastructures, mais visant essentiellement la régulation des crues, la navigation fluviale, la production hydroélectrique ou l'irrigation.

La coopération internationale est longtemps restée limitée, alors même que 276 grands fleuves, 156 lacs et plus de 600 aquifères transfrontaliers sont partagés entre plusieurs États riverains sans accord entre eux...

La conférence des Nations Unies sur l'eau de Mar del Plata, en 1977, a lancé une première « Décennie de l'eau » 1981 - 1990. Pourtant, près d'un demi-siècle plus tard, l'accès universel à l'eau potable et à l'assainissement demeure encore pour beaucoup un rêve. Deux milliards de personnes restent privées d'eau potable sûre, 3,6 milliards d'un assainissement adéquat et près de 500 000 personnes meurent encore chaque année de maladies liées à l'eau contaminée.

## Une prise de conscience encore limitée dans les années 1990

À partir des années 1990, plusieurs avancées ont contribué à faire émerger une véritable gouvernance de l'eau.

La convention d'Helsinki de 1992 sur les eaux transfrontalières en Europe est devenue une référence internationale.

L'Union européenne a progressivement construit un corpus législatif particulièrement avancé sur la gestion de l'eau, démontrant que des progrès significatifs sont possibles à condition d'y consacrer une continuité dans le temps long et des moyens financiers très importants.

En 1994, la création du Réseau international des organismes de bassin (RIOB) a favorisé l'échange d'expériences entre les gestionnaires de l'eau du monde entier.

La Conférence internationale sur l'eau et le développement durable, réunie à Paris en 1998, a constitué une étape décisive. Elle a posé les principes de la gestion intégrée des ressources en eau (GIRE) : connaissance des ressources, des usages, et des pollutions, gouvernance adaptée, participation des usagers, planification à long terme, financement durable, principe pollueur-payeur et coopération transfrontalière...

Ces principes font aujourd'hui largement consensus, mais leur mise en œuvre demeure souvent trop lente.

## S'adapter pour maîtriser la ressource avec un climat plus chaud

Le changement climatique modifie profondément les cycles hydrologiques. Inondations,

sécheresses, cyclones, submersions marines et salinisation des aquifères côtiers deviennent d'ores et déjà plus fréquents et plus intenses.

L'Europe est le continent qui se réchauffe le plus rapidement. En France, la trajectoire de référence pour l'adaptation prévoit un réchauffement moyen de +4 °C à l'horizon 2100 bien au-delà des objectifs de l'Accord de Paris.

Les conséquences économiques, sociales et environnementales seront considérables. L'eau est au cœur de l'adaptation climatique : elle conditionne la sécurité alimentaire, énergétique, sanitaire et territoriale.

Les besoins d'investissement pour s'adapter dans le secteur de l'eau sont immenses. Les estimations internationales convergent vers plusieurs centaines de milliards de dollars par an à engager d'ici la fin du siècle pour financer la protection contre les inondations, la gestion des sécheresses, les infrastructures hydrauliques, l'eau potable, l'assainissement, l'irrigation et la résilience des territoires et des écosystèmes.

L'adaptation coûtera cher, mais l'inaction coûtera beaucoup plus encore.

Il devient indispensable de créer des mécanismes financiers

adaptés, d'intégrer l'eau dans les priorités des budgets nationaux, de renforcer la solidarité internationale et de déployer massivement des solutions fondées sur la nature.

Ce n'est pas une surprise car la Banque mondiale chiffrait déjà en 2000 les besoins financiers pour l'eau à plus de 180 milliards de dollars par an à l'échéance de 2030 ! Aujourd'hui les estimations se situent entre 400 et 600 milliards de \$ par an vers la fin du siècle....

La finance climatique est principalement consacrée à l'atténuation, certes indispensable, trop peu à l'adaptation.

## À l'échelle mondiale, les progrès restent trop lents

Malgré une multiplication des conférences, sommets et engagements internationaux depuis Rio en 1992, l'eau n'a longtemps occupé qu'une place secondaire dans les grandes négociations mondiales.

Sommets de Johannesburg, Rio+20, Objectifs du millénaire, Forums mondiaux de l'eau, COP des conventions de l'ONU, etc... n'ont pas réellement été suivis d'actions à l'échelle des enjeux.

L'adoption en 2015 de l'Objectif de développement durable n°6, consacré à l'accès à l'eau et à l'assainissement pour tous, a

constitué une avancée majeure. Pourtant, dès 2018, les Nations Unies constatent que la plupart des pays ne sont pas sur la trajectoire permettant d'atteindre cet objectif d'ici 2030.

Neuf des dix-sept ODD (Objectifs de Développement Durable) sont directement ou indirectement liés à l'eau, preuve de son caractère transversal. Sans progrès significatifs dans ce domaine, de nombreux autres objectifs resteront hors d'atteinte.

La principale difficulté demeure politique. Dans trop de pays, l'eau n'est pas encore considérée comme une priorité stratégique. Les capacités institutionnelles, les financements et la mobilisation des acteurs restent insuffisants.

## Une lueur d'espoir ?

Une nouvelle conférence des Nations Unies consacrée à l'eau est prévue en décembre 2026 aux Émirats arabes unis. Elle vise à relancer la mobilisation internationale autour de l'ODD 6 et à définir une nouvelle feuille de route plus ambitieuse.

Dans le contexte actuel, un véritable sursaut est indispensable.

## Conclusion : le statu quo n'est plus acceptable

Une gestion intégrée et rationnelle des ressources en eau constitue désormais une priorité

*Neuf des dix-sept ODD sont directement ou indirectement liés à l'eau, preuve de son caractère transversal. Mais dans trop de pays, elle n'est pas encore considérée comme une priorité stratégique*

mondiale. Dans de nombreux pays, la rareté de l'eau freine déjà le développement économique, social et environnemental.

Les solutions techniques, institutionnelles et financières existent. Il ne s'agit plus de réinventer la roue, mais de les mettre en œuvre très rapidement, avec une volonté politique affirmée et des moyens financiers et humains renforcés très considérablement.

La bataille de l'eau est l'un des grands défis du XXI<sup>e</sup> siècle. Investir dans sa gestion est non seulement indispensable, mais aussi rentable pour préparer l'avenir.

# Un avis de 2026 du CESE sur la gouvernance internationale de l'eau



Par **Lucien Chabason**

Turgot - 1968

Membre du CESE

désigné par l'Institut du développement durable et des relations internationales (IDDRI).

*Face aux tensions croissantes sur la ressource, l'eau s'impose comme un enjeu géopolitique majeur. Dans un avis adopté à l'unanimité, le CESE appelle à renforcer la gouvernance internationale de l'eau et à faire de la coopération entre États un levier de paix, de développement et de résilience.*

**Q**u'est-ce qui peut amener le Conseil économique, social et environnemental (CESE) à se préoccuper de questions internationales et plus particulièrement d'une question d'écologie planétaire telle que la gouvernance internationale de l'eau ?

Comme on le sait, selon la Constitution de 1958, amendée, « le CESE peut être consulté par le gouvernement et le parlement sur tout problème de caractère économique, social et environnemental ». Cette rédaction nouvelle inclut les questions d'environnement. Elle est issue de la réforme constitutionnelle de 2008, dans le contexte du Grenelle de l'environnement. Le CESE peut également s'autosaisir d'une question entrant dans son champ de compétence. C'est le cas de l'avis sur la gouvernance internationale de l'eau.

Les questions d'environnement

telles qu'elles se posent en France et dans le monde ont une forte dimension internationale : le partage des biens communs comme les océans, la nécessité de réponses coordonnées comme dans la question du climat, des obligations d'harmonisation des normes liées au commerce international. C'est au niveau régional que la coordination doit s'opérer : tel est le cas des grands fleuves ou lacs transfrontaliers. Les questions d'environnement occupent désormais une place significative sur l'agenda diplomatique international, qui guide de façon de plus en plus précise les agendas européens et nationaux : on l'a vu avec le Pacte vert pour l'Europe, directement issu de l'accord de Paris sur le climat.

Ces questions font partie des objectifs du développement durable (ODD) adoptés par les Nations-Unies en 2015. Les ODD incluent le domaine de l'eau (ODD6). Ils sont soutenus par une contribution importante de l'aide publique au développement

*Le CESE a eu le souci d'apporter la contribution de la société civile organisée à la préparation de cette conférence*

en France comme dans tous les pays de l'OCDE. Ainsi, la politique française d'aide au développement est fortement orientée par le processus multilatéral des ODD.

Le mode opératoire de production et de suivi des avis associe les pouvoirs publics ainsi que les experts et des représentants de la société civile. Tel est le cas de l'avis sur la gouvernance internationale de l'eau, produit en coopération avec les acteurs français. Il a été adopté à l'unanimité, le 24 mars 2026.

En se saisissant de cette question, le CESE avait en tête la perspective de la prochaine conférence internationale sur l'eau, organisée à Dubaï en septembre 2026 par les Nations-unies. Le CESE a eu le souci d'apporter la contribution de la société civile organisée à la préparation de cette conférence, en soutenant le travail de préparation des ministères et en valorisant les positions de la société civile, notamment

dans le domaine de l'aide au développement.

Promouvoir la coopération internationale globale et régionale autour des enjeux liés à l'eau est un des objectifs majeurs de la conférence de Dubaï, dans le contexte d'un multilatéralisme de plus en plus affecté par les tensions internationales et les oppositions doctrinales concernant la protection de l'environnement global.

La gestion des eaux transfrontalières est devenue un enjeu majeur de la diplomatie environnementale. Elle touche des questions écologiques mais aussi des sujets globaux de sécurité liés à l'alimentation, à l'énergie, à la liberté de circulation, aux risques de guerre.

Du point de vue du droit international, le sujet est encadré par des conventions globales. Ainsi, la convention d'Helsinki sur la protection et l'utilisation des cours d'eau transfrontaliers et les lacs internationaux (1992) encourage l'adoption de mécanismes de coopération à l'échelle de chaque hydrosystème transfrontalier et de plans de gestion visant à l'utilisation durable des ressources hydriques et la lutte contre la pollution.

Des accords régionaux se sont développés en Europe, en Afrique, dans le sous-continent indien. Leur extension à

l'ensemble des hydrosystèmes transfrontaliers est d'autant plus cruciale que l'impact du dérèglement climatique sur les précipitations et le niveau croissant des prélèvements pour l'agriculture aggravent la pression sur les ressources en eau, des tensions et des conflits autour des eaux partagées, y compris les aquifères transfrontaliers, comme on l'a vu récemment entre l'Inde et le Pakistan.

Mais l'existence de structures de coopération ne garantit pas en soi une gestion durable des fleuves transfrontaliers. La Commission du Mékong n'a pas empêché l'établissement par la Chine de barrages sur les affluents du Mékong, en compromettant le bon fonctionnement de l'hydrosystème en aval.

A l'inverse, la gestion des grands fleuves ou lacs transfrontaliers en Europe (Rhin, Danube, Léman) est marquée par un esprit de coopération positif. De bons exemples de coopération sont notés en Afrique (le fleuve Sénégal). C'est moins le cas pour le partage des eaux du Nil entre l'Éthiopie, le Soudan et l'Égypte. La conférence de Dubaï devrait promouvoir ces coopérations régionales comme enjeu écologique partagé et comme facteur de paix.

L'avis du CESE préconise également de se pencher sur les enjeux d'assainissement,

## CHOISIR UN MODÈLE POUR 2050 ?

longtemps parents pauvres de la coopération pour le développement dans le milieu rural. L'accès à l'eau potable et à un assainissement sécurisé a progressé dans le cadre des OMD puis des ODD. Cette priorité de santé et d'environnement risque de souffrir des baisses récentes de l'aide publique au développement. Mais il y a aussi la possibilité d'extension de nouveaux mécanismes privés de financement du développement. Le traitement des eaux usées est essentiel pour la protection des milieux naturels, car seulement 56% des eaux usées font l'objet d'un traitement avant leur rejet.

L'avis du CESE s'est aussi intéressé à la coopération internationale en matière de recherche et d'innovation (Unesco, FAO, OMM, MS) pour une utilisation plus rationnelle de l'eau, notamment pour l'agriculture ou par des approches nouvelles telles que la réutilisation des eaux usées après traitement. Ces programmes risquent d'être affaiblis par les réductions de moyens alloués aux agences des Nations-unies. Leur impact concerne la coopération autour des hydrosystèmes, des programmes internationaux de recherche et de production de données ou de l'aide au développement pour atteindre l'ODD6.

La conférence de Dubaï peut être un moment de

prise de conscience et de ressaisissement. La France et l'Europe doivent y contribuer activement. Tel est le sens de l'avis du CESE sur la gouvernance internationale de l'eau.

*L'accès à l'eau potable et à un assainissement sécurisé a progressé dans le cadre des OMD puis des ODD, une priorité de santé et d'environnement qui risque de souffrir des baisses de l'aide publique au développement*

## La gouvernance internationale face aux enjeux de la *gestion durable de l'eau*

LUCIEN CHABASSON ET JEAN-YVES LAUTRIDOU



**L'eau est un bien commun mondial.** Pourtant, nous faisons face à une « faillite hydrique » structurelle : 2,1 milliards de personnes n'ont toujours pas un accès sûr à l'eau potable et les écosystèmes s'effondrent.

Affirmer que l'eau est une priorité est indispensable, mais cela n'est pas suffisant : il est impératif de reconnaître l'eau comme une ressource vitale, transversale à l'ensemble des modèles de développement dans l'ensemble des secteurs économiques et des activités humaines : agriculture, énergie, aménagement du territoire, santé, industrie, solidarité internationale.

**40% de la population mondiale bénéficie de ressources en eau transfrontalières.**

En vue de la 3<sup>ème</sup> Conférence des Nations Unies sur l'Eau (Abou Dhabi, décembre 2026), le CESE analyse la capacité de la gouvernance internationale actuelle à répondre aux défis de la gestion de l'eau.

L'objectif : formuler des propositions opérationnelles pour renforcer l'efficacité, la cohérence et la légitimité de l'action multilatérale.

La crise de l'eau à laquelle nous faisons face ne relève pas seulement de pénuries locales mais des déficits structurels qui combinent dérèglement climatique, croissance démographique, et intensification des usages de l'eau. Elle est également fortement inégalitaire, puisqu'elle touche de manière disproportionnée les populations les plus vulnérables, en particulier dans les régions rurales les femmes et les filles.

40% de la population mondiale bénéficie de ressources en eau transfrontalières. L'eau peut alors être soit un moteur de conflit, soit un catalyseur de paix. Le CESE porte le message qu'une hydro-diplomatie active, basée sur les conventions internationales, est l'un des remparts les plus efficaces contre l'instabilité géopolitique du XXI<sup>ème</sup> siècle.

Pour le CESE, l'eau est ainsi un enjeu de souveraineté, de solidarité et de stabilité internationale. Les décisions prises dans les prochaines années engageront durablement les générations futures : elles peuvent soit prolonger une trajectoire de tensions, de pénuries et d'inégalités, soit ouvrir la voie à un modèle plus résilient, plus équitable et plus soutenable

### Les enjeux de la conférence sur l'eau

- Pérenniser et poursuivre les avancées en matière de gouvernance mondiale de l'eau.
- Mobiliser les financements à la hauteur des besoins.
- Renforcer la coopération internationale et, notamment, les accords transfrontières.
- Définir des objectifs et des engagements.

### Quelles réponses aux défis de la gestion internationale de l'eau ?

AVIS

Le CESE formule 14 préconisations opérationnelles, ce document présente certains grands axes de propositions.

#### 1 UNE DIPLOMATIE DE L'EAU POUR LA PAIX

Avec 153 pays partageant des ressources transfrontalières, l'eau doit devenir un levier de coopération, au risque de voir émerger des conflits. Dans un contexte international marqué par la multiplication des crises climatiques, géopolitiques et environnementales, les enjeux liés à l'eau prennent une dimension stratégique croissante. C'est dans ce cadre que s'inscrit la notion d'hydrodiplomatie que le CESE invite à promouvoir. L'hydrodiplomatie permet de s'entendre sur des règles communes de gestion, en particulier dans les bassins transfrontaliers, et permet de maintenir le dialogue.

#### 2 RENFORCER LES INSTANCES ONUSIENNES

La gouvernance actuelle est trop fragmentée. Le CESE appelle à renforcer les moyens et le pouvoir de coordination d'**ONU-Eau**. Il propose également de pérenniser le cycle des Conférences des Nations Unies tous les trois ans pour maintenir une pression politique constante sur l'atteinte de l'Objectif de Développement Durable (ODD) n°6.

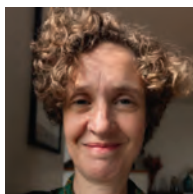
#### 3 L'ASSAINISSEMENT ET LES EAUX VERTES : DES SUJETS MAJEURS À METTRE EN LUMIÈRE

Parler d'assainissement est complexe et souvent négligé. Le CESE insiste sur l'urgence de l'assainissement et de l'hygiène, piliers de la santé publique mondiale, et demande un engagement financier et technique massif des bailleurs de fonds sur ce volet spécifique. Aucun texte international ne traite actuellement de la question des eaux vertes. Par eau verte, on entend « la part de l'eau issue des précipitations atmosphériques qui est absorbée par les végétaux ». Il est donc essentiel d'intégrer les avantages de l'eau verte dans la manière dont nous gérons l'utilisation des terres et les habitats naturels et d'orienter les investissements pour leur conservation.

#### 4 PRÉVENIR LES CONFLITS D'USAGE DE LA RESSOURCE EN EAU

Les prélèvements d'eau douce ont triplé en 50 ans. Avec la multiplication des usages et des besoins (irrigation agricole, besoins domestiques, industriels, énergétiques et écologiques) des conflits et une mise en concurrence sont susceptibles d'apparaître entre acteurs. L'un des enjeux majeurs consiste à assurer la sécurité alimentaire et le bien-être d'une population toujours plus nombreuse dans le contexte d'une raréfaction de la ressource en eau.

# L'eau comme bien commun : assumer le conflit, refonder la décision



Entretien avec  
**Gabrielle Bouleau**

Directrice de l'UMR LISIS, sociopolitiste INRAE.

*Face à la raréfaction de la ressource, les arbitrages autour de l'eau deviennent inévitables. Pour Gabrielle Bouleau, il ne s'agit plus seulement de gérer une ressource, mais d'assumer des choix collectifs, des renoncements et une nouvelle manière de gouverner les conflits d'usage.*

**SeRViR : Depuis plusieurs années, vous proposez de penser l'eau comme un « bien commun ». Dans un contexte de tensions croissantes sur la ressource, s'agit-il d'un simple déplacement de vocabulaire ou d'un véritable changement de paradigme dans notre manière de la gouverner ?**

**Gabrielle Bouleau :** Ce n'est pas un déplacement de vocabulaire, et ce n'est pas non plus une idée entièrement nouvelle dans le droit français. La loi a déjà posé que l'eau est le patrimoine de la nation. Mais qualifier l'eau de bien commun au sens plein suppose d'en tirer toutes les conséquences institutionnelles et politiques. Un bien commun, ce n'est pas seulement une ressource partagée. C'est une ressource gouvernée : avec des règles explicites d'allocation, des mécanismes de contrôle, et une capacité effective à faire respecter ces règles. Or,

aujourd'hui, nous sommes dans une situation paradoxale : nous affirmons ce principe, mais une part importante des atteintes à la ressource, prélèvements non déclarés, dépassements d'autorisation, dégradations des milieux, échappe au contrôle et plus encore à la sanction. Il y a donc un écart entre l'affirmation du bien commun et sa réalité. Et cet écart pose une question politique fondamentale : qui est légitime pour définir les règles, et qui est en capacité de les faire respecter ?

**SeRViR : Vous montrez que notre système de gestion repose encore sur une hypothèse implicite de stabilité. Dans quelle mesure cette hypothèse continue-t-elle de structurer nos décisions, alors même que les conditions hydrologiques sont en train de se transformer durablement ?**

**G.B. :** Cette hypothèse est au

# CHOISIR UN MODÈLE POUR 2050 ?

*La maîtrise technique ne permet plus de garantir un équilibre. Elle permet surtout de maintenir l'illusion que cet équilibre est encore atteignable*

cœur de notre architecture de gestion. Les autorisations de prélèvement, les seuils de dilution, les indicateurs hydrologiques ont été construits dans un monde où l'on supposait que les régimes passés pouvaient servir de référence pour l'avenir. On pensait pouvoir calculer des volumes prélevables « soutenables » à partir de données stabilisées. Or, cette stabilité n'existe plus. Les débits diminuent, les nappes se rechargent moins bien, les épisodes extrêmes se multiplient. Les indicateurs passés, comme les débits d'étiage, ne sont plus une référence pertinente pour le futur. Dans ce contexte, la maîtrise technique ne permet plus de garantir un équilibre. Elle permet surtout de maintenir l'illusion que cet équilibre est encore atteignable. Elle retarde le moment où il faut reconnaître que le cadre de référence a changé, et que les autorisations passées ne sont plus adaptées aux conditions présentes.

**SeRViR : Le débat public tend à attribuer les tensions au changement climatique. Mais lorsque l'on regarde les usages, les arbitrages et les dynamiques économiques, où se situe réellement le cœur du conflit ?**

**G.B. :** Le conflit ne tient pas seulement à la diminution de la ressource. Il tient à la manière dont les usages ont été construits. Les besoins vitaux en eau sont très faibles. Ce qui a fortement augmenté, ce sont les demandes liées aux activités économiques : irrigation sous contrat, production énergétique, tourisme, infrastructures numériques. Ces usages s'inscrivent dans des modèles économiques qui supposent un accès sécurisé à l'eau. Dans le même temps, la ressource devient plus incertaine. Nous sommes donc dans une situation d'« effet ciseaux » : moins d'eau disponible, plus de demandes. Mais ce conflit est en grande partie invisibilisé, parce que nous continuons à raisonner comme si ces usages étaient compatibles entre eux. Nous distribuons des droits d'usage en fonction d'un passé qui n'est plus la bonne référence, sans interroger suffisamment la soutenabilité de ces usages dans les conditions actuelles.

**SeRViR : Dans ce contexte, peut-on encore soutenir l'idée d'une conciliation entre tous les usages, ou**

**faut-il désormais assumer une hiérarchisation explicite et donc accepter qu'il y ait des perdants ?**

**G.B. :** L'idée d'une conciliation généralisée n'est plus tenable. En pratique, nous sommes déjà dans des situations de hiérarchisation, mais elles sont implicites. En période de tension, les arbitrages tendent à privilégier les acteurs considérés comme les plus « vulnérables » économiquement, c'est-à-dire ceux qui ont le plus investi et qui dépendent le plus fortement de la ressource.

Cela revient à introduire une forme de prime à la dépendance : plus un acteur a construit son modèle sur un accès sécurisé à l'eau, plus il est prioritaire. Et ces acteurs sont souvent les plus puissants économiquement. Il faut reconnaître que tous les usages ne pourront pas être maintenus. Cela implique d'assumer qu'il y aura des perdants, et que cette question doit être traitée explicitement, et non pas laissée à des arbitrages implicites ou technicisés.

**SeRViR : La gouvernance de l'eau est souvent décrite comme complexe et très technique. Cette technicité est-elle un outil de maîtrise, ou devient-elle une manière de différer, voire d'éviter, des choix politiques ?**

**G.B. :** La technicité a longtemps été un outil de gestion efficace, parce qu'elle reposait sur des

hypothèses relativement stables. Mais aujourd'hui, elle masque davantage qu'elle ne permet de comprendre. D'une part, elle donne l'impression que les décisions sont purement techniques, alors qu'elles engagent des choix politiques fondamentaux. D'autre part, elle dissimule une perte de contrôle : les outils que nous utilisons ne sont plus adaptés aux transformations en cours. Enfin, cette complexité crée des asymétries. Les acteurs les mieux informés et les mieux organisés sont en mesure d'en tirer parti, notamment pour sécuriser leurs usages, parfois en amont de la décision publique, par le biais de contrats ou d'arrangements qui échappent en partie à la régulation collective. Le conflit n'est donc pas évité : il est déplacé dans des espaces moins visibles.

**SeRViR : Si l'eau est à la fois un bien commun, une ressource limitée et un objet de conflit, sommes-nous aujourd'hui en capacité, démocratiquement, de dire ce qui doit primer et d'assumer ce que cela implique en termes de renoncements ?**

**G.B. :** Nous ne pouvons plus éviter cette question, mais nous ne la posons pas encore dans de bonnes conditions. D'une part, les perdants des arbitrages sont souvent les milieux avec des conséquences

différées, peu visibles, et donc difficilement politisées. D'autre part, le débat est structuré par des catégories qui ne sont pas pertinentes, public contre privé, rural contre urbain, économie contre environnement, et qui empêchent de saisir les véritables enjeux. Or, ce qui est en jeu, c'est la dépendance de nos modèles économiques à des écosystèmes dont le fonctionnement est en train de se dégrader. Protéger ces écosystèmes n'est pas un arbitrage marginal : c'est une condition de possibilité du développement futur. Il faudra accepter qu'il y ait des perdants, mais aussi organiser des formes de compensation qui ne soient pas uniquement financières. Ces arbitrages relèvent d'une économie morale des efforts : ils doivent être perçus comme justes. La démocratie n'est pas incapable de trancher. Mais elle suppose que les termes du débat soient correctement posés, et que les choix soient rendus explicites. Gouverner l'eau, désormais, ce n'est plus répartir une ressource. C'est décider de ce que nous sommes prêts à abandonner. Il n'y aura pas de gestion neutre de la rareté. Il n'y aura que des choix.

**Propos recueillis par  
Marianne Robinot**

MPGTR Hans Jonas 2018

*Gouverner l'eau,  
désormais, ce n'est  
plus répartir une  
ressource. C'est  
décider de ce que  
nous sommes prêts à  
abandonner*

# L'eau révèle nos choix de société



Entretien avec  
**Géraldine Pflieger**

*Professeure de politiques urbaines et environnementales à l'Université de Genève, Co-directrice de la Chaire UNESCO en hydropolitiques  
Auteure principale du GIEC.*

*Les rivalités autour de l'eau s'intensifient, mais les coopérations demeurent largement majoritaires. Pour Géraldine Pflieger, l'enjeu n'est pas tant de trouver un modèle unique de gouvernance que de renforcer les mécanismes de coordination entre territoires, institutions et usagers.*

**SeRViR : Dans un monde marqué par l'instabilité hydrique, les conflits d'usage deviennent-ils le cœur de la gouvernance publique ?**

**Géraldine Pflieger :** Sans verser dans une approche trop anthropocentrée, les politiques de l'eau ont toujours porté, de façon directe ou indirecte, sur la régulation des rivalités d'usage des ressources en eau, dans un contexte de rareté relative. Avec les changements climatiques et l'élévation du stress hydrique, ces rivalités d'usage s'intensifient et deviennent de plus en plus hétérogènes. Elles opposent des usages extrêmement divers dans la nature des prélèvements et au regard des bénéfices économiques, sociaux et écologiques qui en découlent, sur le plan énergétique, agricole, urbain et de la préservation des écosystèmes. Les tensions hydropolitiques qui en résultent sont la conséquence de ces rivalités croissantes, dans une quête tout à fait louable d'une gestion plus intégrale et durable des ressources.

**SeRViR : Observe-t-on à l'échelle européenne, voire**

**mondiale, une convergence des modèles d'arbitrage, ou au contraire une fragmentation croissante des réponses face aux tensions sur la ressource ?**

**G.P. :** Pas nécessairement. Le modèle fonctionnaliste de la gestion par bassin, qui a prévalu en France depuis les années 1960 avant de se diffuser dans certains bassins versants sous d'autres latitudes, n'est pas l'unique voie choisie. Plusieurs pays gèrent les ressources dans une perspective plus décentralisée et polycentrique. Dans tous les cas, c'est l'ajustement entre les échelles qui est la clé. Dans un modèle plus unitaire et centralisé à l'échelle de méga-bassins versants, tout l'enjeu réside dans l'association équitable des acteurs et des usagers à des échelles plus locales, au contact de la ressource. Dans un modèle très décentralisé et fragmenté, la question centrale est plutôt celle de la coordination à l'échelle de sous-bassins et des grands bassins versants. Aucun modèle n'a réellement montré une forme de supériorité : tous illustrent les tensions entre le

*Il est encore très difficile pour les collectivités de produire une action pleinement anticipatrice, dans une approche systémique et transformative*

besoin d'espaces fonctionnels de coordination, qui prennent au sérieux la ressource, et l'appel à une gestion de l'eau au plus proche des usages et des réalités locales.

**SeRViR : Les cadres actuels de gouvernance (par bassin, par État) sont-ils encore adaptés à des crises hydriques qui dépassent désormais les frontières administratives et politiques ?**

**G.P. :** Les bassins versants institutionnalisés sont, pour une large part, une forme d'illusion institutionnelle. Les frontières des instances de bassin sont sans cesse questionnées par les réalités hydriques et climatiques, tout comme le sont les frontières des territoires institutionnels classiques des communes, des intercommunalités ou des États. Une fois posé le constat que la quête d'un optimum dimensionnel est un

exercice quelque peu illusoire, puisque la géographie des ressources et des usages est toujours plus diverse, c'est la question de la coordination, de l'interterritorialité et de la régulation commune des usages, du niveau local au global, qui se pose avec acuité, selon des périmètres institutionnels appelés à être plus souples et mobiles.

**SeRViR : Faut-il repenser la hiérarchie des usages de l'eau à l'échelle internationale, et selon quels principes : économiques, écologiques ou démocratiques ?**

**G.P. :** Un peu comme la question de l'optimum dimensionnel, celle de la hiérarchie des usages et de l'équité est aussi un chantier ouvert et potentiellement infini. La prise en compte de la diversité des besoins, dans un contexte de rareté, rend extrêmement complexe la définition d'une hiérarchie optimale, pleinement équitable et agréée de tous, en fonction des multiples facettes économiques, sociales et écologiques de la ressource en eau.

La recherche permanente d'équité, ainsi que la mise en délibération de ces hiérarchies, demeurent néanmoins un exercice indispensable pour pouvoir débattre démocratiquement du partage de l'eau, dans le respect de la ressource et de sa vulnérabilité.

**SeRViR : Les conflits autour de l'eau traduisent-ils une difficulté structurelle de nos démocraties à anticiper et arbitrer dans l'incertitude, ou au contraire une forme normale de régulation dans un monde sous tension ?**

**G.P. :** Un peu les deux. Nos évaluations récentes sur la façon dont les villes prennent en charge le risque hydrique dans un contexte de dérèglements climatiques montrent que les solutions mises en œuvre sont de plus en plus diffusées selon une réponse très curative, dans les villes de la région méditerranéenne exposées à une sécheresse et à une précarité hydrique désormais permanentes. Mais ce sont également certaines de ces villes, sous extrême tension, qui se positionnent à l'avant-garde de la réponse aux sécheresses, en envisageant des options plus systémiques et intégrales, combinant diversification des ressources, actions sur l'offre et l'efficacité des réseaux, actions sur la demande et sur l'aménagement urbain. Lorsque l'on prend du recul à l'échelle de l'ensemble du continent européen, toutefois, les leçons de ces situations les plus extrêmes ne sont pas généralisées, malgré des risques hydriques en expansion. Il est encore très difficile pour les collectivités de produire une action pleinement anticipatrice, dans une approche systémique et transformative.

# CHOISIR UN MODÈLE POUR 2050 ?

**SeRViR : Peut-on encore concilier logique de coopération, notamment via l'hydrodiplomatie, et montée des tensions autour de la ressource, ou assiste-t-on à un basculement vers des rapports de force plus assumés ?**

**G.P. :** Les analyses longitudinales sur le plan de l'hydrodiplomatie montrent que la coopération domine largement les conflits dans le domaine de l'eau. En effet, si l'on se concentre seulement sur l'eau, il est en quelque sorte plus efficace de dédier de l'énergie à construire une coopération durable que d'entrer en conflit pour l'eau. Ainsi, les pures guerres de l'eau sont extrêmement rares, comparées aux centaines de coopérations bilatérales ou multilatérales autour des ressources transfrontières. Il peut aussi arriver que des pays se trouvent simultanément en conflit et en situation de coopération autour de la même ressource. L'élévation des tensions peut, par exemple, permettre de sortir d'une coopération trop injuste, tandis que le développement de la coopération peut permettre de résoudre des conflits de façon progressive et de faire de l'eau un vecteur de paix. C'est pour cette raison que nous avons plutôt tendance à observer un continuum entre conflits et coopération, plutôt que des situations binaires.

En revanche, l'eau peut être

employée comme une arme. Dans ce cas, ce n'est pas l'appropriation de la ressource qui est la source première du conflit. Au Proche et Moyen-Orient, l'appropriation de l'eau ou la destruction d'infrastructures vitales pour l'accès à l'eau sont autant de dimensions de conflits beaucoup plus larges, qui portent sur des territoires, des frontières, des religions ou de purs rapports de force.

Mais en dehors des guerres ouvertes entre pays, lorsqu'il y a un embryon de volonté d'agir ensemble, l'eau est un incroyable vecteur de coopération plutôt que de conflit.

**SeRViR : À l'horizon 2050, la gestion de l'eau n'impose-t-elle pas de dépasser les approches sectorielles pour construire une gouvernance plus intégrée, fondée sur la coopération entre territoires, acteurs et institutions ?**

**G.P. :** Oui. L'enjeu est de repenser notre relation à l'eau en prenant pleinement en compte la préservation de la ressource et l'adaptation de nos usages à des vulnérabilités croissantes. Cette transformation suppose de dépasser les logiques sectorielles au profit d'approches plus intégrées, capables d'articuler les politiques de l'eau, de l'agriculture, de l'énergie, de l'aménagement ou encore de l'environnement. Ces arbitrages doivent être pensés à différentes

*L'eau est un incroyable vecteur de coopération plutôt que de conflit*

échelles. Plus que la recherche d'un périmètre institutionnel idéal, c'est l'articulation entre les différents territoires de l'eau qui apparaît déterminante. Les institutions nécessaires existent déjà largement et disposent de bases juridiques solides. La priorité n'est donc pas d'en créer de nouvelles, mais de renforcer les mécanismes de coopération existants, qu'ils soient internationaux, nationaux ou locaux, en associant davantage les collectivités, la société civile et l'expertise scientifique. L'eau révèle ainsi un défi plus large : notre capacité à organiser collectivement des arbitrages durables dans un monde marqué par des ressources plus contraintes et des interdépendances croissantes.

**Propos recueillis par  
Marianne Robinot**

MPGTR Hans Jonas 2018

# Analyses sectorielles

Dossier Publi-rédactionnel réalisé par FFE

## *Le Sénégal à l'épreuve de la transformation publique*

### *Réseaux, héritages et coopérations*

**LE RÉSEAU AU CŒUR DE L'ACTION PUBLIQUE** - Abdoulaye Gueye, Président de l'Association sénégalaise des anciens élèves et auditeurs de l'École nationale d'Administration et de l'Institut national du Service public de France — 72

**LES ALUMNI, ACTEURS CLÉS DE LA COOPÉRATION FRANCO-SÉNÉGALAISE** - Laurent Viguié, Conseiller de coopération et d'action culturelle, Ambassade de France au Sénégal — 76

**FRANCE-SÉNÉGAL : UN HÉRITAGE VIVANT, UN AVENIR À CONSTRUIRE ENSEMBLE** - Christine Fages, Ambassadrice de France au Sénégal — 78

**LÉOPOLD SÉDAR SENGHOR, ENTRE FRANCE ET SÉNÉGAL** - Par Elara Bertho, Chargée de recherche au CNRS — 80

### *Vision Sénégal 2050 : refonder l'action publique*

**TRANSFORMER L'ÉTAT** - Mamadou Abdoulaye Touré, Directeur de la Transformation du Secteur public du Ministère en charge de la Réforme du Service public — 82

**RÉFORMER PAR LE CAPITAL HUMAIN** - Ibrahima Dieng, Directeur Général de la fonction publique — 84

### *Conduire l'action publique : projets et méthodes*

**DAKAR 2026 : ORGANISER LES JEUX, TRANSFORMER L'ÉTAT** - Ibrahima Wade, Coordonnateur Général des COJOJ Dakar 2026 — 86

### *Former les élites publiques, investir dans la jeunesse*

**FORMER LES DIRIGEANTS PUBLICS DE DEMAIN** - Jérôme Filippini, Directeur de l'INSP et Mor Fall, Directeur de l'ENA du Sénégal — 88

**DEUX PARCOURS, UN MÊME ENGAGEMENT** - Mame Fama Fall, Conseillère technique à la Direction du Développement du Secteur Privé Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération et Mamadou Cissé Ngom, Élève INSP — 92

**FORVIS MAZARS** - Alioune Ndiaye, Managing Partner — 94

**RÉSEAU GAZIER DU SÉNÉGAL** - Pape Momar Lo, Directeur Général — 96

**SONATEL** - Awa Niang, Directrice de la Communication, de la RSE et des Relations Extérieures — 98

**COSEMAD / CARREFOUR MÉDICAL** - Saliou Mboup, Président-Directeur Général — 99

## *Les enjeux de la gestion de l'eau*

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>AKVO</b> - Colin Macdonald, Co-Fondateur et Co-gérant               | 100 |
| <b>ATON TECHNOLOGIES</b> - Sébastien Gelineau, Président et Fondateur  | 101 |
| <b>ANTEA GROUP FRANCE</b> - Pascal Voyeau, Directeur Général           | 102 |
| <b>FNCCR</b> - Jean-Luc Dupont, Président                              | 104 |
| <b>OFFICE INTERNATIONAL DE L'EAU</b> - Éric Tardieu, Directeur Général | 106 |
| <b>TZIC</b> - Thomas Zunino, Fondateur et Président                    | 108 |
| <b>VEOLIA</b> - Pierre Ribaute, Directeur Général Eau France           | 109 |

## *Handicap*

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>AMNYOS</b> - Pierre Jolidon, Consultant senior Inclusion et Handicap | 110 |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|

## *Technologies*

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>CARROUSEL DIGITAL</b> - Bruno Sanglé-Ferrière, Fondateur et Président | 112 |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|

## *Silver économie & vieillissement des territoires*

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| <b>JARDINS D'ARCADIE</b> - François Salmon, Directeur Général | 113 |
| <b>RESANTÉ-VOUS</b> - Guy Le Charpentier, Cofondateur         | 114 |

## *Transition écologique & transition numérique*

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| <b>LOUIS VUITTON</b> - Daniel Roux, CTO | 115 |
|-----------------------------------------|-----|

## LE RÉSEAU AU CŒUR de l'action publique

À l'heure où les enjeux de gouvernance publique se complexifient, les réseaux d'anciens élèves s'affirment comme des espaces de réflexion, d'influence et de coopération. Au Sénégal, l'association des alumni de l'ENA et de l'INSP s'inscrit dans cette dynamique, en articulant engagement collectif, expertise administrative et rayonnement international, à la veille d'un rendez-vous structurant pour son développement.



**Abdoulaye Gueye**

Romain Gary - 2005

Président de l'Association sénégalaise des anciens élèves et auditeurs de l'École nationale d'Administration et de l'Institut national du Service public de France, Secrétaire général du ministère des Infrastructures du Sénégal

**L'ASENA a été créée en 2006. Pouvez-vous revenir sur le contexte de sa naissance et les grandes étapes de son développement depuis vingt ans ?**

Le besoin de mettre en place un réseau des anciens élèves sénégalais de l'ENA de France a conduit à la création de

l'association sénégalaise dont le récépissé de reconnaissance est daté du 21 juin 2006, soit vingt ans d'existence en 2026. Je saisis cette occasion pour rendre un hommage mérité à mes prédécesseurs qui ont assuré avec brio et beaucoup d'engagement la présidence de notre association ; je veux parler des camarades Amadou Lamine SY, président fondateur (2006-2012), Feu Seydina Mouhamed Rassoul TANDIAN (paix à son âme) (2012-2018) et Yoro DIA (2018-2024) et les autres anciens membres du Bureau qui sont notamment Messieurs Seydou TOURE, Ousmane SECK, Ismaela DIATTA et autres.

L'association regroupe en son sein tous les anciens élèves et auditeurs sénégalais des différents cycles internationaux de l'ENA et de l'INSP. Elle a organisé au Sénégal plusieurs rencontres scientifiques (colloques et panels) sur des problématiques dignes d'intérêt pour le Sénégal et l'Afrique et participé aux activités de la Confédération et de l'ENA Afrique. Tenant compte de la création de l'INSP, l'ASENA est devenue ASENA/INSP de France dont la modification de la nouvelle dénomination a été actée par un récépissé délivré le

16 décembre 2024 par le ministère de l'Intérieur du Sénégal. Un autre événement marquant est à souligner ; il s'agit de la Déclaration d'intention signée le 5 mars 2025 entre l'Ambassade de France et l'ASENA/INSP qui consacre officiellement la mise en place d'un cadre formel de collaboration entre nos deux structures. Je salue, par ailleurs, l'engagement à nos côtés de Son Excellence Mme Christine FAGES, Ambassadrice de France au Sénégal et son collaborateur, notre camarade Luc PIERRON et le SCAC à travers M. Ambroise PIERRE.

**Quelles sont aujourd'hui les missions principales de l'ASENA et les valeurs qui structurent son action auprès des anciens élèves de l'ENA et de l'INSP au Sénégal ?**

Les missions principales de l'ASENA/INSP consistent à représenter les anciens élèves et auditeurs sénégalais de l'École nationale d'Administration (ENA) et de l'Institut national du Service public (INSP) auprès des pouvoirs publics sénégalais et de l'Ambassade de France au Sénégal dans la perspective de contribuer au renforcement de la coopération administrative

entre nos deux pays. En outre, il s'agit également d'œuvrer à ancrer durablement l'association sénégalaise dans la Confédération internationale des Alumni de l'ENA/INSP et à contribuer à la consolidation de la Fédération africaine des Alumni de l'ENA/INSP.

Par ailleurs, l'ASENA/INSP constitue un cadre de réflexion et de force de proposition portant notamment sur la modernisation de l'Administration publique et la mise en œuvre des politiques publiques et d'autres thématiques du débat public à travers l'organisation des conférences, des études et des rencontres scientifiques sur des sujets d'intérêt national. Elle assure aussi la diffusion de ses analyses à travers la publication de rapports et de supports documentaires.

Les valeurs qui structurent son action reposent avant tout sur le renforcement de la solidarité et l'entraide professionnelle entre ses anciens élèves, l'accompagnement des initiatives et projets de ses membres et l'appui à leurs carrières professionnelles. L'association veille ainsi à soutenir toute démarche utile à ses membres et à favoriser les interventions susceptibles de valoriser leur expertise dans le domaine du management de l'action publique.

Enfin, l'ASENA/INSP observe une stricte neutralité : elle se tient à équidistance des groupements politiques et confessionnels et s'interdit toute prise de position partisane.

### **Comment l'association est-elle organisée et structurée, et quel rôle joue son bureau dans l'animation et la cohésion du réseau des alumni ?**

L'association est administrée par un Conseil d'administration composé d'au moins de treize membres élus pour

un mandat de deux ans, à la majorité relative et au scrutin secret, par l'Assemblée générale.

L'Assemblée générale constitue l'organe souverain de l'association. Elle regroupe l'ensemble des membres adhérents et associés à jour de leur cotisation.

L'association dispose également d'un Bureau exécutif, élu pour deux ans, comprenant : un Président ; deux Vice-présidents ; un Secrétaire général et son adjoint ; un Trésorier et son adjoint. Un commissaire aux comptes complète le dispositif de gouvernance, tout en restant distinct du Bureau.

***“ L'ASENA/INSP constitue un véritable think tank engagé dans les discussions sur la gouvernance publique et les enjeux de développement économique et social du Sénégal et, plus largement, de l'Afrique.”***

Dans le cadre de l'animation et du renforcement de la cohésion du réseau des alumni, le Bureau exécutif joue un rôle central. Il coordonne les activités de l'association, assure la gestion administrative, notamment les correspondances et les archives, veille à la gestion du patrimoine, représente l'association

en justice et dans tous les actes de la vie civile.

Au-delà de ses fonctions statutaires, le Bureau exécutif impulse les initiatives, favorise les échanges entre membres et contribue ainsi à maintenir un réseau actif, solidaire et engagé.

### **Selon vous, en quoi le réseau des anciens élèves constitue-t-il un levier stratégique pour le Sénégal, tant sur le plan institutionnel que sur le plan du rayonnement international ?**

Le réseau des anciens élèves constitue un levier stratégique pour le Sénégal, tant sur le plan institutionnel que sur celui du rayonnement international. Dans cette dynamique, nous nous évertuons à assurer le renforcement du positionnement de l'ASENA/INSP de France comme un creuset de réflexion stratégique sur la transformation et la gouvernance de l'action publique au Sénégal.

Sur le plan national, l'ASENA/INSP, créée en 2006, agit comme un véritable think tank engagé dans les discussions sur la gouvernance publique et les enjeux de développement économique et social du Sénégal et, plus largement, de l'Afrique.

À travers l'expertise de ses membres issus de l'ENA/INSP composés notamment de hauts fonctionnaires, d'avocats, de magistrats et d'acteurs du secteur privé, le réseau contribue à enrichir la qualité de la décision publique et à renforcer les capacités institutionnelles de l'État. Sur le plan international, le réseau joue un rôle d'interface et d'influence. En représentant ses membres au sein des instances appropriées et en s'inscrivant durablement dans la Confédération internationale des alumni de l'ENA/INSP, l'ASENA/

INSP participe au rayonnement du Sénégal dans les espaces de coopération administrative, diplomatique et de gouvernance publique.

Le réseau constitue un instrument de valorisation de l'expertise sénégalaise, un vecteur d'échanges stratégiques et un levier d'influence au service du positionnement international du pays.

**L'Assemblée générale 2026 des alumni se tiendra à Dakar. Quels sont les principaux enjeux de cet événement pour l'ASENA et pour le Sénégal en tant que pays hôte ?**

L'Assemblée générale de la confédération internationale des anciens élèves de l'ENA/INSP de France qui se tiendra à Dakar du 26 au 28 novembre 2026 revêt des enjeux majeurs tant pour l'ASENA que pour le Sénégal en tant que pays hôte.

Pour l'ASENA/INSP, cet événement constitue :

- une opportunité de renforcer les liens entre les différentes associations nationales d'anciens élèves ;
  - un cadre privilégié de contribution à la réflexion stratégique sur les enjeux contemporains de gouvernance publique ;
  - une occasion de consolider son rôle d'interface entre le réseau international des alumni et l'administration de l'Institut national du service public ;
- Pour le Sénégal, l'accueil de cette Assemblée générale représente à la fois un honneur, une reconnaissance du dynamisme de son réseau d'anciens élèves, et une illustration du rayonnement international du pays dans les sphères de la gouvernance publique et de la coopération administrative.

Cet évènement offre ainsi au Sénégal une tribune pour valoriser son expertise, renforcer ses partenariats et affirmer sa place dans les espaces de dialogue sur l'action publique à l'échelle internationale.

**Quelles sont vos attentes en matière d'organisation, de participation et d'impact, et quel message souhaiteriez-vous adresser aux alumni à l'approche de ce rendez-vous majeur à Dakar ?**

Nos attentes à l'approche de l'Assemblée générale de Dakar qui se tiendra du 26 au 28 novembre 2026, au lendemain de la tenue au Sénégal des Jeux olympiques de la jeunesse, portent à la fois sur la qualité de l'organisation, le niveau de participation et l'impact durable de l'évènement.

Dans cette perspective, il a été mis en place un comité d'organisation, placé sous ma coordination, chargé de planifier et de prendre toutes les dispositions pour l'accueil, l'hébergement des délégations étrangères et de préparer le contenu scientifique du colloque qui se tiendra durant les travaux de l'assemblée générale de la confédération. En somme, nous veillons à assurer les aspects ci-après :

- la pertinence des thématiques abordées, en lien avec les enjeux contemporains du service public ;
- une communication efficace en amont et pendant les travaux ;
- des échanges de qualité favorisant l'interactivité et le partage d'expériences ;
- une diversité de profils parmi les participants, notamment issus de différentes administrations.

Nous attachons aussi une importance

***“Venir contribuer à une réflexion stratégique sur l'avenir du service public, tout en découvrant le Sénégal, terre de dialogue et d'hospitalité.”***

particulière à la capitalisation des connaissances, à travers la production de comptes rendus, d'actes de colloques, afin de pérenniser les réflexions issues des travaux.

En termes d'impact, l'objectif est de renforcer le rayonnement de la Confédération internationale des alumni de l'ENA/INSP et de susciter des réflexions susceptibles de se traduire en actions concrètes au service de la modernisation de l'action publique.

À l'approche de ce rendez-vous important, grâce au soutien des plus hautes autorités sénégalaises, de l'Ambassade de France et de nos partenaires et sponsors, nous invitons les quarante-sept associations nationales d'anciens élèves de l'École nationale d'Administration et de l'Institut national du service public, réparties sur cinq continents, à prendre part activement à cette dynamique collective.

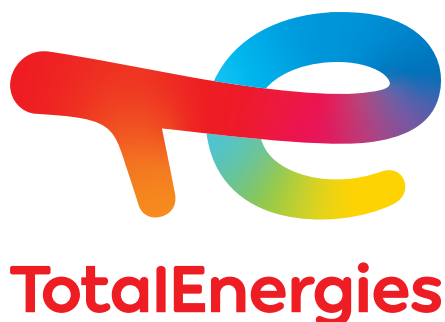
Nous leur adressons un message d'engagement et d'ouverture : venir contribuer à une réflexion stratégique sur l'avenir du service public, tout en découvrant le Sénégal, terre de dialogue et d'hospitalité.

TotalEnergies Sénégal

# Une énergie plus proche, plus sûre, plus durable



Avec plus de **140 stations-service**, TotalEnergies Sénégal accompagne les particuliers, entreprises et institutions avec des solutions en carburants, lubrifiants, gaz butane et services associés.



## Le GPL au cœur du Clean Cooking

Au Sénégal, l'ambition de TotalEnergies de donner accès au clean cooking à 100 millions de personnes d'ici 2030 se traduit par une campagne dédiée, déployée en deux temps : "Good Mood" au Q2 et "Oui" au Q3.



## Une alternative moderne au charbon

Le GPL est promu comme une énergie de cuisson propre, sûre et pratique, contribuant à réduire les fumées nocives et à simplifier le quotidien des ménages.



## Une transition utile au quotidien

Avec la livraison à domicile, la qualité de service et un bon rapport qualité-prix, TotalEnergies Sénégal rend le GPL plus accessible et accompagne une transition énergétique concrète.



## LES ALUMNI, acteurs clés de la coopération franco-sénégalaise

Au croisement des trajectoires individuelles et des dynamiques institutionnelles, les réseaux d'anciens élèves s'affirment comme des acteurs à part entière de la coopération franco-sénégalaise. Par leur connaissance des deux systèmes administratifs et leur ancrage dans les sphères publiques et privées, ils contribuent à structurer un dialogue durable entre les deux pays, au-delà des cadres traditionnels de l'action diplomatique.



**Laurent Viguié**

Conseiller de coopération et d'action culturelle, Ambassade de France au Sénégal

### Quelle place occupent aujourd'hui les réseaux d'alumni de l'ENA-INSP dans la coopération institutionnelle franco-sénégalaise ?

Entre deux pays amis comme le Sénégal et la France, dont les liens sont solides et historiques, la coopération institutionnelle est riche et multiforme.

Dans ce contexte, les alumni de l'ENA-INSP, qui travaillent de part et d'autre à des postes-clés dans des institutions aussi diverses que la Présidence de

la République, les ministères et des agences publiques, occupent une place importante.

Le Sénégal compte une Association des anciens élèves et auditeurs de l'ENA-INSP de France (ASENA) avec laquelle notre ambassade a signé une déclaration d'intention en mars 2025. Cette déclaration est assortie d'une feuille de route précise qui prévoit des échanges réguliers, du débat d'idées, et un soutien de notre part à certaines activités de l'ASENA et à des programmes de formation et de renforcement de capacités pour ses membres.

### En quoi les anciens élèves constituent-ils des partenaires spécifiques pour l'action menée par l'Ambassade et le SCAC au Sénégal ?

Pour bien comprendre le rôle spécifique que jouent les anciens élèves, il faut d'abord souligner l'intensité de la coopération entre le Sénégal et la France en matière d'enseignement supérieur, l'éducation au sens large étant le premier levier de coopération entre nos deux pays. Ce sont plus de 18 000 étudiants sénégalais qui sont inscrits en France. À leur retour, ces alumni constituent naturellement un levier stratégique unique car ils font le pont entre les deux cultures.

Leur perception de la France et ce qu'ils peuvent en dire à leurs compatriotes sénégalais est fondé sur l'expérience. Leur discours sur la France est donc perçu comme authentique et a souvent autant voire plus d'impact que les communications officielles.

Autre avantage, les alumni comprennent les codes des deux pays, ce qui crée une proximité dans nos échanges au Sénégal et facilite les partenariats dans différents domaines de coopération (culturelle, politique, économique, etc.).

Les alumni sont aussi d'excellents ambassadeurs de l'enseignement supérieur français. En partageant leur expérience, les universitaires et cadres des secteurs publics et privés sénégalais incitent les nouvelles générations à suivre le même parcours d'études.

Enfin, ils maintiennent souvent des liens avec leurs anciens établissements ou laboratoires d'accueil, créant ainsi des réseaux de collaborations durables.

### Pouvez-vous citer une initiative récente qui illustre concrètement cette coopération avec les alumni ?

Nous avons récemment relancé le comité de pilotage « France Alumni Sénégal », qui est un espace animé par les alumni

regroupés par villes ou établissements d'accueil en France. Avec l'appui de l'ambassade et de Campus France, ce comité contribue, en plus de l'animation du réseau, à accompagner le retour par l'emploi des diplômés sénégalais de l'enseignement supérieur français.

Les alumni peuvent se connecter sur un portail dédié et ainsi accéder à toutes les informations : <http://senegal.francealumni.fr/fr/groupe/senegal>

### Qu'attendent aujourd'hui les institutions françaises des associations d'anciens élèves en matière d'engagement et d'impact ?

Les réseaux d'alumni sont des partenaires stratégiques qui peuvent jouer un rôle moteur dans la coopération (ils ne doivent pas être de simples regroupements de nostalgiques, même s'il est important de se retrouver autour de souvenirs partagés et de moments de convivialité). Ils peuvent par exemple proposer du mentorat pour des candidats à des études en France, promouvoir des parcours d'excellence, et contribuer à l'évolution des curricula scolaire et universitaire. Les alumni sont les premiers ambassadeurs de l'attractivité de l'enseignement supérieur français.

### Comment ces partenariats peuvent-ils contribuer plus directement au renforcement des administrations publiques et des politiques publiques au Sénégal ?

Permettez-moi de vous donner un exemple : lorsqu'un cadre du Ministère sénégalais de la Fonction publique revient au Sénégal au terme d'un cycle long ou de perfectionnement à l'INSP en France, au cours duquel il aura effectué un stage au sein de la Direction générale de l'administration et de la Fonction publique par exemple, ou encore à la Direction interministérielle pour la transformation



L'ambassadrice de France, Mme Christine Fages, et le président de l'ASENA, M. Abdoulaye Gueye, signent une déclaration d'intention en mars 2025.

***“ Le discours des alumni sur la France est perçu comme authentique et a souvent autant, voire plus d'impact que les communications officielles.”***

publique, il revient avec une connaissance précieuse des réformes et des pratiques françaises en matière de pilotage des politiques publiques. Une connaissance sur des enjeux qui constituent des priorités pour nos partenaires sénégalais : transformation publique, digitalisation des services publics, pilotage en matière de ressources humaines, etc. Charge à lui ensuite, et à son administration publique

d'origine, de capitaliser sur cette expérience personnelle pour en faire bénéficier l'administration dans son ensemble.

### Quelles nouvelles pistes de coopération souhaitez-vous développer avec le réseau des alumni dans les prochaines années ?

Je suis convaincu, vous l'aurez compris, que le réseau des alumni n'a pas simplement vocation à jouer un rôle secondaire de partenaire à la marge. Pour moi, les anciens élèves sont de véritables acteurs, capables non seulement de nourrir la coopération bilatérale mais aussi d'influer sur son contenu et sur le fond des choses. Leur contribution à l'évolution des curricula scolaire et universitaire est par exemple appelée à être poursuivie. Enfin, nous souhaiterions, à l'ambassade et avec l'équipe de Campus France, main dans la main avec nos partenaires sénégalais, mettre en place une Fondation France Alumni Sénégal qui pourrait renforcer leur contribution.

## FRANCE-SÉNÉGAL : un héritage vivant, un avenir à construire ensemble

Au-delà des coopérations sectorielles et des cadres institutionnels, la relation franco-sénégalaise trouve dans le champ administratif l'une de ses expressions les plus durables. Héritée de l'histoire mais constamment réinventée, cette coopération s'inscrit aujourd'hui dans une dynamique renouvelée, à la croisée des transformations de l'action publique, des enjeux de formation des élites administratives et des nouvelles formes de dialogue entre États.



**Christine Fages**

Ambassadrice de France au Sénégal

**La coopération entre la France et le Sénégal ne se résume ni à un inventaire de projets ni à une relation figée dans l'héritage colonial.**

Elle est, dans sa dimension administrative, l'une des expressions les plus concrètes et les plus durables d'un partenariat qui se réinvente depuis plus de six décennies. Dès les premières années de l'indépendance sénégalaise,

en 1960, les deux pays ont fait le choix de coconstruire les institutions qui structurent la vie publique. La création de l'École nationale d'administration du Sénégal, en 1962 en est le symbole fondateur. Des générations de hauts fonctionnaires sénégalais et français se sont formés dans un dialogue constant, tissant entre les deux administrations des liens de confiance que le temps n'a pas érodés mais transformés.

**Trois principes ont structuré cette coopération au fil des décennies.**

Le premier est la réciprocité. Il ne s'agit pas d'une assistance unilatérale, mais d'un échange de compétences dont chaque partie tire profit. La France apprend du Sénégal autant qu'elle lui apporte — en matière de gouvernance territoriale, de gestion de la diversité ou d'innovation dans les services publics de proximité. Le deuxième principe est l'adaptation. Les formats de coopération ont évolué avec les besoins : de l'assistance technique des années 1960 à l'ingénierie institutionnelle contemporaine, chaque époque a inventé ses outils. Le troisième est l'ancrage dans des valeurs partagées — l'État de droit,

le service public, le mérite républicain — dont l'ENA, devenue INSP côté français, demeure le symbole commun.

**Ces principes se traduisent aujourd'hui par des réalisations tangibles.**

Depuis 1980, plusieurs dizaines stagiaires sénégalais ont suivi les cycles internationaux de l'Institut national du service public, héritier de l'ENA française, sans compter tous ceux — plus nombreux encore — qui ont suivi un programme de formation court. Ce réseau d'anciens, présent aux plus hauts niveaux de l'administration sénégalaise, constitue un capital humain et relationnel irremplaçable — et l'un des fils conducteurs les plus solides entre nos deux pays. Le projet d'appui au développement de la formation à distance des fonctionnaires, financé par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, ouvre une nouvelle frontière : celle de la formation continue dématérialisée, accessible sur l'ensemble du territoire national, y compris dans les régions les plus éloignées de Dakar. La coopération décentralisée, forte



Rencontre entre Mme Nathalie Colin, DGAFF (à gauche) et M. Olivier Boucal, Ministre de la Fonction publique, du Travail et de la Réforme du service public (au centre) en avril 2025.

***“ La coopération entre la France et le Sénégal ne se résume ni à un inventaire de projets ni à une relation figée dans l’héritage colonial. Elle est, dans sa dimension administrative, l’une des expressions les plus concrètes et les plus durables d’un partenariat qui se réinvente depuis plus de six décennies. ”***

de quelque soixante-dix collectivités territoriales françaises engagées et de trente-deux jumelages actifs, irrigue le partenariat à l’échelle locale et nourrit un dialogue entre élus et sociétés civiles qui donne à la relation bilatérale une profondeur que les seuls échanges entre capitales ne sauraient produire. L’Alliance Dioko, née de la dynamique des Jeux olympiques de Paris 2024, porte quant à elle la

promesse d’un transfert d’expertise au service des Jeux olympiques de la Jeunesse de Dakar 2026.

### **Le partenariat franco-sénégalais entre dans une nouvelle séquence.**

Que cette relation se réinvente est la marque de sa vitalité. Les priorités qui se dessinent sont à la mesure des transitions que traverse le Sénégal : transformation numérique

de l’administration, gouvernance ouverte, décentralisation effective, formation des cadres territoriaux appelés à porter les politiques publiques au plus près des citoyens. Le Sénégal, acteur régional de premier plan, porte également l’ambition d’une coopération Sud-Sud en matière de gouvernance publique, à laquelle son expérience en décentralisation et en démocratie locale lui confère une légitimité reconnue. La France peut y contribuer en facilitateur, en mettant à disposition son réseau d’expertise et en accompagnant la constitution de pôles d’excellence administratifs francophones dont l’ENA de Dakar et l’INSP seraient les pivots. Ces enjeux seront discutés durant le sixième séminaire intergouvernemental entre nos deux pays.

### **La coopération administrative est le socle discret mais essentiel sur lequel se construit la confiance entre États.**

Elle forme les femmes et les hommes qui font fonctionner les institutions, qui rendent le service public effectif, qui garantissent que les politiques décidées au sommet atteignent les citoyens. Dans un monde traversé par des transitions climatiques, numériques et démographiques majeures, la capacité administrative est un bien public qu’aucun pays ne peut renforcer seul. La France et le Sénégal partagent, à travers leur histoire commune et leur ambition respective, les ressources nécessaires pour relever ensemble ce défi. C’est dans cet esprit de partenariat renouvelé, fondé sur l’égalité et le respect mutuel, que notre coopération administrative continuera, j’en suis convaincue, de porter ses fruits.

## LÉOPOLD SÉDAR SENGHOR, entre France et Sénégal

Figure majeure du XX<sup>e</sup> siècle, Léopold Sédar Senghor demeure au cœur de lectures contrastées entre la France et le Sénégal. Poète, théoricien de la négritude et homme d'État, son héritage cristallise des mémoires divergentes, entre admiration littéraire et critiques politiques. Revisiter aujourd'hui son parcours invite à interroger, au-delà de la figure, les tensions persistantes qui traversent l'histoire commune des deux pays.



**Par Elara Bertho**

chargée de recherche au CNRS  
Autrice d'une biographie de Senghor  
parue en 2023 (CNRS ÉDITIONS)

Rarement une figure aura autant été l'objet de mémoires contradictoires : cordialement détesté au Sénégal, aimablement admiré en France, Senghor semble ballotté entre des mémoires proprement irréconciliables. Fractures des représentations historiques, souvenirs des indépendances, réinterprétations des relations franco-africaines se mêlent autour de la figure de Léopold Sédar Senghor, qu'il est passionnant de redéplier aujourd'hui.

**Comment parler de Senghor en proposant un discours capable d'affronter ces mémoires contradictoires ? Est-il possible de fournir un discours critique, audible tant au Sénégal qu'en France ?**

Rappelons d'ores et déjà quelques repères chronologiques. Senghor naît en 1906 près de Joal, au sud de Dakar, comme sujet de l'empire colonial français : il est soumis au Code de l'Indigénat. Fils de commerçant, il est de confession catholique et entre à l'école de Ngazobil chez les Pères du Saint-Esprit. Voulant s'engager dans la carrière religieuse, il suit le séminaire Libermann de Dakar, avant d'être admis au lycée public laïque de Dakar. Élève remarquable, admiré de ses condisciples et de ses maîtres, il obtient une bourse pour étudier en France, où il entre en classes préparatoires au Lycée Louis-le-Grand en 1928. C'est la phase glorieuse de sa trajectoire, qui est souvent racontée dans les biographies et dans nombre d'études littéraires sur son œuvre : à Paris, il se lie d'amitié avec son condisciple, Georges Pompidou, puis avec Aimé Césaire. Le racisme naturalisé se déploie lors de l'Exposition universelle de 1931, plébiscitée par des foules de visiteurs curieux, tandis que, dans le même temps,

de rares groupes anticoloniaux tentent d'alerter sur les massacres commis dans les colonies. Senghor est plongé dans cette atmosphère intellectuelle explosive. Aux côtés de Césaire et de Léon-Gontrand Damas, il s'initie aux lectures anthropologiques de Maurice Delafosse, de Robert Delavignette ou encore aux romans de terroir de Maurice Barrès. Chez les sœurs Nardal, il découvre la poésie africaine-américaine en traduction, notamment les textes de la Harlem Renaissance. Dans l'éphémère revue *l'Étudiant noir*, en 1935, Césaire invente le terme de « négritude » que Senghor et Césaire mobiliseront toute leur vie, avec des significations légèrement remaniées au fil des années. Ils s'entendent tous deux sur une acception ouverte du terme, comme outil de lutte pour l'obtention de droits civiques pour des populations opprimées en raison de leur assignation raciale, que ce soit aux Antilles ou en Afrique. Naturalisé français en 1933, il réussit la très difficile agrégation de grammaire en 1935, devenant le premier Africain à l'obtenir. Mobilisé et interné dans un Frontstalag pendant la guerre, il est ensuite relâché pour des raisons de santé. Il fait paraître en 1945, son premier recueil de poésie, *Chants d'ombre*. « Prière de



paix », dans ce recueil, est un réquisitoire sans concession à l'encontre de la colonisation, dans sa « Mésopotamie » natale, c'est-à-dire au sens littéral à cette zone « entre deux fleuves » (le Sine et le Saloum de son enfance) :

Oui Seigneur, pardonne à la France qui dit bien la voie droite et chemine par les sentiers obliques  
 Qui m'invite à sa table et me dit d'apporter mon pain,  
 Qui me donne de la main droite et de la main gauche enlève la moitié.  
 Oui Seigneur pardonne à la France qui hait les occupants et m'impose l'occupation si gravement  
 Qui ouvre des voies triomphales aux héros et traite ses Sénégalais en mercenaires faisant d'eux les dogues noirs de l'Empire  
 Qui est la République et livre les pays aux Grands- Concessionnaires  
 Et de ma Mésopotamie, de mon Congo ils ont fait un grand cimetière sous le soleil blanc.  
 (« Prière de paix », Hosties noires)

Tout ceci appartient à la légende dorée senghorienne : le Paris des années 1930, le compagnonnage poétique et érudit avec Césaire, l'invention de la négritude. On raconte beaucoup moins la deuxième partie de sa carrière : celle où il s'engage en politique, celle, également, où il est amené à trahir une partie de ses idéaux. Car Senghor est avant tout un homme politique français. Il commence sa carrière comme député de l'Assemblée nationale française, aux côtés de Lamine Gueye. Il appartient à la Commission Gaston Monnerville chargée de réformer le statut des colonies : il espère un temps une assimilation totale, accordant à tous, citoyens de l'empire et citoyens de métropole, les mêmes droits et les mêmes devoirs. Ses espoirs sont lourdement déçus et cette option fédérale incorporant les colonisés dans un même corps électoral n'advient jamais, cela aurait pourtant été une utopie possible de la IV<sup>e</sup> République, qui a été l'option première de la grande majorité des élites politiques coloniales des années 1940 et 1950. Cette option ayant été écartée par peur d'un renversement démographique, les élites coloniales se sont ensuite tournées vers des revendications indépendantistes, que Senghor finit par adopter également. À la tête de son propre parti, le Bloc Démocratique Sénégalais (qui devient successivement le Bloc Populaire Sénégalais puis l'Union Progressiste Sénégalaise, incorporant à chaque fois ses ailes droites et gauches, restant ainsi toujours au centre), il s'adjoint les services de Mamadou Dia, qui deviendra son Premier ministre à l'indépendance en 1960. C'est ici que les mémoires divergent : devenu indépendant, le gouvernement sénégalais ne tient pas longtemps ses idéaux socialistes, qui promouvaient à l'origine des coopératives agricoles

autogérées et tentant de négocier une indépendance économique à l'égard des grands commerçants français. Une crise politique éclate en 1962, qui aboutit à l'enfermement de Mamadou Dia et d'une partie de son gouvernement, laissant Senghor seul maître du jeu politique, à la tête d'un régime à parti unique qui n'a plus de socialiste que le nom, qu'il pilote d'une main de fer, notamment en réprimant les manifestations de 1968. Ce tournant autoritaire est largement ignoré en France, sa mémoire reste douloureuse au Sénégal : Senghor est accusé de n'avoir jamais décolonisé l'économie et de n'avoir jamais obtenu de véritable indépendance diplomatique. Senghor quitte le pouvoir de lui-même en 1980, après avoir de nouveau légalisé les partis politiques, qu'il avait interdits pendant plus de la moitié des vingt ans à la tête du pays.

Il poursuit en parallèle sa carrière de poète, avec *Ethiopiennes* en 1956, *Nocturnes* en 1961 et les différents tomes de *Liberté* à partir de 1964, largement acclamés en France. À partir de 1970, il fut un ardent défenseur de la Francophonie comme institution qui se veut non coloniale devant œuvrer à la coopération des pays de langue française à travers le monde. Il est reçu à l'Académie française en 1984. Toute cette carrière de poète et de promoteur de langue française est intensément respectée à Paris, mais largement décriée à Dakar, comme le souligne le journaliste et romancier Elgas, lui-même sénégalais et francophone, dans son essai *Les bons ressentiments. Essai sur le malaise postcolonial*, dans lequel il invite à se défaire du poids du ressassement et à assumer l'histoire commune.

Senghor meurt en 2001 à Verson, dans sa résidence normande.

## TRANSFORMER l'État

Engagée dans une refondation de son action publique, l'administration sénégalaise s'inscrit désormais dans le cadre stratégique de la Vision Sénégal 2050. Entre modernisation des structures, transformation des pratiques et amélioration de la qualité du service rendu aux usagers, les réformes en cours traduisent une volonté de repenser en profondeur le rôle et le fonctionnement de l'État, dans un contexte marqué par de fortes attentes en matière de performance, de transparence et d'efficacité.



**Mamadou Abdoulaye  
Touré**

Directeur de la Transformation du  
Secteur public du Ministère en charge  
de la Réforme du Service public

**La Vision Sénégal 2050 constitue un nouveau référentiel de l'action publique. En quoi modifie-t-elle la manière de concevoir et de conduire les réformes administratives au Sénégal ?**

L'Agenda national de Transformation Vision Sénégal 2050 adopté par Son Excellence, Monsieur le Président Bassirou Diomaye Diakharr FAYE, exige une refondation de notre Administration publique en la plaçant davantage au

service de la croissance durable et du bien-être des citoyens-usagers. En effet, le Sénégal a amorcé une Transformation systémique centrée sur la performance, la transparence, l'agilité, l'innovation, la redevabilité et l'amélioration continue de l'Administration publique.

**Quels sont aujourd'hui les principaux chantiers de la transformation du secteur public, notamment en matière de modernisation de l'administration ?**

La vision de réinventer notre Administration publique au lendemain de l'alternance de mars 2024 s'est concrétisée à travers une feuille de route clairement définie : *l'Agenda national de Transformation du Service public (ANTSP)*. En effet, suite à l'adoption du référentiel Vision Sénégal 2050, le Chef du Gouvernement Monsieur Ousmane SONKO a instruit le Ministre Olivier BOUCAL d'organiser des concertations nationales pour la Réforme du Service public afin de repenser les méthodes et modes de gouvernance des affaires publiques au service de l'usager-citoyen. Au terme du processus, notre Administration s'est dotée de l'Agenda national de Transformation du Service public. Cadre référentiel des réformes administratives,

l'ANTSP ouvre une voie nouvelle : celle d'un Service public sénégalais agile, orienté résultats et ancré dans les valeurs de transparence, d'équité et de performance. Structuré autour de cinq thèmes, l'ANTSP adresse les principaux chantiers de la transformation du secteur public :

- la transformation digitale des services publics gage de l'efficacité de l'Administration ;
- l'adoption de la Charte nationale sur la Qualité du Service public, référentiel national d'institutionnalisation de la démarche qualité dans l'Administration publique ;
- l'élaboration de la Stratégie nationale d'Accueil et d'Orientation ;
- l'élaboration d'une Politique de Gestion des Ressources humaines ;
- la mise à niveau des référentiels d'organisation des administrations et structures de l'État pour optimiser et garantir la cohérence et l'efficacité de l'action administrative.

**La qualité du service public est au cœur des attentes des citoyens. Quelles actions concrètes sont engagées pour améliorer l'efficacité, la lisibilité et l'accessibilité des services publics ?**

Dans le cadre du New Deal Technologique

et de l'ANTSP des initiatives sont prises afin de moderniser l'Administration en dématérialisant les services, en simplifiant les démarches et en améliorant l'expérience usager. À cet effet, le Sénégal a mis en place le Guichet unique assurant l'accessibilité des services publics en ligne avec une assistance aux usagers. Dans la même dynamique, le Ministère en charge de la Réforme du Service public a amorcé le processus de mise en place des *maisons de service public* conformément au décret n° 2020-1784 du 23 septembre 2020 portant Charte de la déconcentration et le Programme de Transformation du Service public, en vue de réduire les délais et mieux satisfaire les usagers en améliorant la qualité du service public. Par ailleurs, l'outil de management par la qualité, comme le Cadre d'autoévaluation des Fonctions publiques (CAF), est largement utilisé dans les organismes publics afin d'asseoir la gestion de la performance pour satisfaire aux exigences des usagers. La norme ISO 9001 n'est pas en reste. Ainsi, elle est de plus en plus adoptée par l'Administration publique sénégalaise afin de garantir la satisfaction des usagers. Des organismes publics clés comme la Présidence de la République, le Trésor public et la Solde ont obtenu leur certification. Dans une optique d'amélioration continue, il faut noter que des enquêtes de satisfaction auprès des ménages et des usagers des services publics sont régulièrement effectuées au Sénégal par les soins du Ministère en charge de la Réforme du Service public.

**La simplification administrative est souvent présentée comme un levier clé de la transformation de l'État. Quels progrès ont été réalisés et quels défis restent à relever ?**

Dans le cadre de la transformation de

***“L'ANTSP ouvre une voie nouvelle : celle d'un Service public sénégalais agile, orienté résultats et ancré dans les valeurs de transparence, d'équité et de performance.”***

l'Administration publique sénégalaise, plusieurs applications et services (senegalservices, GIRAFE 2, MIRADOR) ont considérablement réduit les complexités administratives et l'inégal accès aux prestations de Service public sur le territoire sénégalais. Il faut relever également une interopérabilité de certains systèmes d'informations dans l'Administration dans le cadre de la mise en œuvre du fichier unifier, ce qui a largement contribué à l'optimisation des coûts et à la simplification des démarches pour les usagers. Toutefois, des défis liés à la résistance au changement, la fracture numérique et la législation obsolète persistent.

**Au-delà des outils et des procédures, comment la transformation administrative contribue-t-elle à faire évoluer les pratiques managériales et la culture de service au sein de l'administration, afin de renforcer durablement la confiance des usagers ?**

L'engagement résolu des pouvoirs publics sénégalais à bâtir une Administration de Développement a incontestablement impacté les pratiques managériales et la culture de service au sein de l'administration sénégalaise.

En effet, ce changement de paradigme a poussé les agents publics à adopter des méthodes et approche agile orientées résultats afin de s'adapter aux différents contextes, aux exigences de l'heure, à

l'évolution de la technologie. On note également, de la part des dirigeants des organismes publics, un regain d'intérêt à renforcer leurs capacités stratégiques et opérationnelles dans des formations axées sur le leadership, l'éthique, l'intégrité, le genre, le management stratégique et juridique, la gestion des risques, le contrôle interne, l'innovation et le numérique. En ce qui concerne la culture service dans l'Administration, l'approche processus est en phase d'implémentation globale dans l'Administration sénégalaise ce qui va davantage rehausser le pilotage stratégique et optimiser les ressources de l'État.

**Quel rôle les cadres formés à l'ENA et à l'INSP peuvent-ils jouer dans la mise en œuvre de ces réformes et dans l'incarnation d'une administration plus moderne, performante et orientée vers les résultats ?**

Les cadres sénégalais formés dans les écoles de Service public, en général, et ceux, en particulier, de l'ENA et l'INSP jouent un rôle fondamental dans la transformation de l'Administration. En effet, ils incarnent le changement systémique impulsé par la Vision Sénégal 2050 en mettant leurs compétences au service de l'intérêt général. Ces cadres sont au cœur du pilotage de politiques publiques et de gestion du changement indispensable pour assurer la réussite de construction d'une Administration moderne et tournée vers les résultats du développement.

## RÉFORMER par le capital humain

À l'heure où le Sénégal engage une transformation profonde de son action publique, la Fonction publique apparaît comme un levier déterminant de modernisation de l'État. Entre refonte des organisations, évolution des pratiques managériales et montée en puissance des outils numériques, les réformes en cours traduisent une volonté d'inscrire durablement l'administration dans une logique de performance, d'efficacité et de service aux citoyens.



**Ibrahima Dieng**

Directeur général de la fonction publique

**La Vision Sénégal 2050 constitue un nouveau référentiel de l'action publique. Comment cette vision stratégique se traduit-elle concrètement, du point de vue de la Fonction publique, dans la conduite des réformes administratives ?**

Effectivement, loin d'un simple document prospectif, la Vision Sénégal 2050 se veut un cadre stratégique de référence de l'action publique au sein duquel le capital humain se positionne comme un levier incontournable de la transformation nationale. Le capital humain

constitue d'ailleurs l'un des axes majeurs de la Vision Sénégal 2050 dont la mise en œuvre confère au Ministère de la Fonction publique, du Travail et de la Réforme du Service public, un rôle central en tant que maître d'œuvre de l'Agenda national de transformation du service public.

Concrètement, la traduction de la Vision Sénégal 2050, du point de vue de la Fonction publique, passe par de nombreuses réformes administratives. Ces dernières s'articulent autour de priorités clairement identifiées. Il en est ainsi de la rénovation du système d'information des ressources humaines de larges Fonction publique, de l'adaptation du cadre réglementaire, de la formation et du développement des compétences, de l'optimisation des parcours professionnels et de la mobilité, ainsi que la promotion d'un dialogue social constructif. C'est dire alors que le pari est lancé pour une valorisation du capital humain au service de la modernisation de l'État.

**Quels sont aujourd'hui les principaux leviers mobilisés pour améliorer durablement la qualité du service public, tant en matière d'efficacité que d'accessibilité pour les usagers ?**

L'amélioration de la qualité du service

public constitue, aujourd'hui, l'une des principales orientations des plus hautes autorités. L'idée est de porter sur les fonds baptismaux un service public renoué à la hauteur des attentes des usagers. Pour ce faire, l'option prise consiste en une approche intégrée combinant plusieurs leviers complémentaires. Il s'agit, notamment, de l'optimisation du dispositif organisationnel des administrations, de la simplification des procédures, de la digitalisation des services, ainsi que de la dématérialisation et de l'automatisation progressive des démarches administratives. À terme, l'objectif visé est de renforcer l'efficacité interne des services publics et d'améliorer l'accessibilité, la rapidité et la lisibilité des prestations offertes aux usagers.

**La simplification administrative est un enjeu central de la modernisation de l'État. Quels progrès significatifs ont été réalisés ces dernières années et quels obstacles structurels restent à surmonter ?**

Dans le cadre de la modernisation de l'État, de nombreuses réformes ont été engagées, ces dernières années à travers notamment, la simplification, la digitalisation et la dématérialisation des procédures administratives. Concrètement, il s'est agi

de mettre en place plusieurs plateformes numériques au sein des administrations publiques sénégalaises. Les résultats escomptés avec ces outils sont, entre autres, une meilleure rationalisation des procédures, une réduction des délais de traitement et l'amélioration de la fiabilité des informations administratives. La simplification étant une étape préalable indispensable pour une réussite dans la démarche.

À titre d'exemple, l'interconnexion progressive de certains systèmes d'information stratégiques, à l'image de GIRAFE pour la gestion des agents de l'État et de MIRADOR au sein du secteur de l'éducation nationale, s'inscrit dans cette logique. Cette démarche devrait favoriser une meilleure cohérence des données publiques et une gestion plus efficiente.

Toutefois, malgré la volonté des hautes autorités, cette dynamique bute sur des goulots d'étranglement, pour ne pas dire des défis structurels. Il s'agit, notamment, des contraintes liées aux infrastructures technologiques, à la qualité de la connectivité sur l'ensemble du territoire et aux impératifs croissants de sécurité et de protection des données.

Autant dire tout simplement que la modernisation de l'Administration publique sénégalaise est un processus qui s'inscrit dans une dynamique continue d'amélioration, combinant innovation technologique et adaptation organisationnelle, il y a encore du chemin à faire, mais nous y travaillons.

**La transformation administrative ne se limite pas au numérique. Comment la Fonction publique accompagne-t-elle l'évolution des organisations, des méthodes de travail et des pratiques managériales ?**

Effectivement, il serait assez réducteur de vouloir résumer la transformation

administrative à la seule dimension numérique, quoi que celle-ci en constitue un pan essentiel. Dès lors, la transformation administrative engagée s'inscrit dans une approche holistique qui confère au département en charge de la Fonction publique et de la Réforme, une mission plus large de transformation du service public. À ce titre, dans le cadre de l'Agenda national de transformation du service public, une importance particulière est accordée à l'axe relatif à la gestion des ressources humaines.

La Fonction publique joue un rôle essentiel dans la matérialisation de cette orientation de par sa mission de coordination et de pilotage interministériel de la gestion des ressources humaines de l'État. Elle garantit ainsi la cohérence des pratiques, la mobilité des agents et la valorisation des compétences. Cette dynamique s'accompagne du déploiement d'outils structurants tels que la Charte de qualité du service public et la Stratégie nationale d'accueil et d'orientation des usagers.

Ces outils contribuent à l'évolution des méthodes de travail, à l'amélioration des pratiques managériales et au renforcement de la culture du service rendu. Bref, l'efficacité organisationnelle et l'adaptation aux attentes des usagers sont désormais les maîtres mots de l'action administrative.

**Dans quelle mesure les réformes engagées transforment-elles la relation entre l'administration et les citoyens, au-delà de la seule qualité du service rendu, notamment en termes de transparence, de redevabilité et de confiance ?**

Je pense qu'il est nécessaire d'insister davantage sur l'option du changement de paradigme qui sert, aujourd'hui, de trame aux différentes réformes engagées sous l'impulsion des nouvelles autorités. L'idée

est de s'orienter progressivement vers une gestion davantage axée sur les résultats, à travers le développement d'une véritable culture de la performance au sein des services publics. Ce choix, loin d'être une simple clause de style, répond plutôt au besoin de repositionner l'administration dans une démarche centrée sur la satisfaction du citoyen, en améliorant la lisibilité des procédures, la qualité de l'accueil et la réactivité des services. Cette évolution favorisera, à n'en pas douter, une relation plus équilibrée, fondée sur la confiance, la transparence et la redevabilité.

**Quel rôle spécifique les cadres et dirigeants publics, notamment ceux formés à l'ENA et à l'INSP, peuvent-ils jouer dans la mise en œuvre et l'appropriation de ces transformations au sein de l'administration sénégalaise ?**

La mise en œuvre des transformations induites par les réformes appelle une synergie d'action des différents acteurs qui composent l'écosystème de l'administration sénégalaise. Justement, les cadres et dirigeants publics, notamment ceux formés à l'ENA et à l'INSP, forment un réseau et occupent une place stratégique dans cette volonté de transformation si chère aux nouvelles autorités. En tant que managers chargés de conduire les politiques publiques et de diriger les services de l'État, la mise en œuvre des réformes, leur appropriation par les équipes et la conduite du changement au sein de l'administration ne sauraient se faire sans leur concours. En clair, il est attendu de ces cadres et dirigeants publics, d'user de leur leadership et de leur relationnel, afin d'influencer les agents placés sous leur autorité à adopter de nouvelles pratiques conformes aux exigences de modernisation du service public.

## DAKAR 2026 : organiser les Jeux, transformer l'État

À l'approche des Jeux Olympiques de la Jeunesse Dakar 2026, le Sénégal s'engage dans un projet d'ampleur inédite, à la croisée des enjeux sportifs, institutionnels et économiques. Au-delà de l'événement, cette mobilisation constitue un laboratoire de transformation de l'action publique, révélant de nouvelles pratiques de gouvernance, de pilotage et de coopération, appelées à s'inscrire durablement dans la conduite des grands projets de l'État.



**Ibrahima Wade**

Coordonnateur Général  
des COJOJ Dakar 2026

**Les Jeux Olympiques de la Jeunesse Dakar 2026 constituent le premier événement olympique organisé sur le continent africain. Quelle architecture institutionnelle spécifique avez-vous mise en place pour articuler État, collectivités territoriales et partenaires internationaux, et quels enseignements en tirez-vous pour la conduite des grands projets publics au Sénégal ?**

Les Jeux Olympiques de la Jeunesse Dakar 2026 constituent, par leur nature même, un exercice inédit de coordination entre divers échelons d'action publique. Le Comité d'organisation (COJOJ)

Dakar 2026 est constitué du Comité olympique, de la Ville de Dakar et de l'État du Sénégal, à travers le ministère des Sports et le ministère des Finances. À cette base institutionnelle s'ajoute une relation de co-construction permanente avec le Comité International Olympique. Cette relation impose une discipline de gestion de projet dont le suivi fait l'objet de réunions régulières de la Commission de coordination du CIO.

L'enseignement central que l'on peut tirer de cette architecture pour la conduite des grands projets publics au Sénégal tient en trois principes : la clarté des rôles à chaque échelon, la régularité du pilotage interministériel, et l'implication des territoires comme acteurs de livraison et non comme simples bénéficiaires. Ce modèle est transposable, et il mérite d'être capitalisé.

**La réussite d'un projet de cette ampleur suppose une ingénierie administrative performante. Les JOJ conduisent-ils à introduire des méthodes nouvelles en matière de gestion de projet, de contractualisation, de passation des marchés ou de pilotage de la performance publique ? Peut-on considérer Dakar 2026 comme un accélérateur de modernisation administrative ?**

La réponse est affirmative, à plusieurs titres. Nous avons engagé avec l'Autorité de Régulation de la Commande Publique un partenariat sur la passation des marchés qui constitue, à bien des égards, une

innovation institutionnelle. Une plateforme d'intermédiation a été développée pour mettre en relation les besoins du COJOJ et les offres des entreprises locales dans un cadre transparent, régulé et traçable. Ce dispositif a vocation, au-delà des Jeux, à servir de référence pour les futures procédures de commande publique liées aux grands projets de l'État.

Sur le pilotage de la performance, le COJOJ s'est doté d'un ensemble d'outils de suivi garantissant la transparence et la réactivité. Basés entre autres, sur des matrices de responsabilités par département, des tableaux de bord opérationnels permettant de suivre en temps réel l'état d'avancement de la livraison des Jeux, un registre de risques identifiant les points de vigilance et les plans de mitigation associés, ces indicateurs constituent la boussole de performance du COJOJ. Ils font l'objet de rapports structurés et réguliers à destination du CIO, avec présentation formelle lors de chaque réunion de la Commission de coordination.

Au-delà de ces outils internes, un accord a été signé avec l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie pour mettre en place un dispositif d'évaluation rigoureux des retombées des Jeux. Ce suivi par la donnée, adossé au système statistique national, demeure encore insuffisamment systématique dans la gestion des projets publics en Afrique. Dakar 2026 contribue à vulgariser ce modèle. En ce sens, oui, ces Jeux sont bien un moteur de modernisation administrative.

**Dans un contexte de forte vigilance sur les finances publiques, l'équilibre financier d'un événement international est un enjeu central. Quel modèle économique avez-vous retenu pour Dakar 2026 et quels mécanismes garantissent la soutenabilité budgétaire et la transparence financière de l'événement ?**

Le modèle économique retenu pour Dakar 2026 repose sur des contributions multipartites, structurées dès l'origine pour limiter l'exposition du budget national. Le financement est assuré par des investissements de l'État sénégalais, du Comité International Olympique, de partenaires étatiques internationaux et de partenaires privés. Ce schéma présente un double avantage : il répartit la charge financière entre plusieurs contributeurs aux standards de reporting distincts, et crée une obligation de transparence.

Le Président de la République du Sénégal a par ailleurs intégré les investissements liés aux JOJ dans l'enveloppe globale d'investissements publics pour 2026, pour les routes, les aménagements urbains et les équipements structurants, y compris ceux liés aux Jeux Olympiques de la Jeunesse Dakar 2026. La soutenabilité budgétaire à laquelle cet investissement important nous engage, et que nous poursuivons, repose sur un principe cardinal : ne construire que ce dont le pays a besoin durablement, et réhabiliter plutôt qu'ériger des équipements éphémères.

**Les JOJ mobilisent notamment Dakar, Diamniadio et Saly, dans un contexte de développement accéléré des infrastructures. Comment les Jeux s'inscrivent-ils dans la stratégie nationale d'aménagement du territoire et dans les grands projets structurants, afin que les investissements réalisés répondent d'abord aux besoins durables du pays ?**

Le choix des trois sites hôtes s'inscrit résolument dans la continuité de la stratégie nationale d'aménagement du territoire. Les huit sites qui doivent abriter les activités sportives se répartissent entre Diamniadio,



Dakar et Saly. Ce choix n'est pas accidentel : il accompagne et accélère la montée en puissance du pôle urbain de Diamniadio, conçu comme un nouveau centre de gravité du développement national, tout en confortant Saly dans son rôle de destination balnéaire de référence en Afrique de l'Ouest, dont les Jeux renforceront durablement la visibilité internationale. Mais pour ancrer ces investissements dans les territoires, au-delà des trois villes hôtes, nous avons mobilisé les collectivités locales autour de 11 plateaux sportifs de proximité construits dans les communes, et dont elles conserveront la pleine jouissance après le 13 novembre. Les Jeux ne sont donc pas une fin en soi, mais un accélérateur au service d'une politique d'équipement sportif national que le Sénégal appelait de ses vœux depuis longtemps.

**Dakar 2026 revêt une portée symbolique forte pour le Sénégal et pour l'Afrique. En quoi l'organisation des JOJ constitue-t-elle un instrument de diplomatie d'influence et de projection stratégique pour le Sénégal sur la scène internationale ?**

La portée diplomatique de Dakar 2026 est considérable, et elle s'exerce à plusieurs niveaux simultanément. L'Afrique accueille pour la première fois les Jeux Olympiques de la Jeunesse. D'où le choix de la devise : « L'Afrique accueille, Dakar célèbre ». Ce ne sont pas seulement les Jeux de Dakar, mais les Jeux du monde entier, et toute l'Afrique y est associée. En organisant le premier événement olympique du continent, le Sénégal démontre sa capacité à répondre aux standards les plus exigeants de la

communauté internationale en matière de gouvernance, de sécurité, de logistique et d'accueil. C'est une démonstration de compétence souveraine. Sur la scène internationale, la présence de 2700 athlètes, 206 délégations nationales, et pour la première fois une équipe de réfugiés, offre une vitrine exceptionnelle. Dakar 2026 a pour ambition d'inspirer et de servir de référence aux futurs événements sportifs en Afrique. Ces Jeux sont un puissant vecteur de fierté et de réaffirmation de la place du Sénégal dans le monde.

**Au-delà de l'événement, la question centrale demeure celle de l'impact à long terme. Quel héritage institutionnel, économique et social souhaitez-vous laisser à travers Dakar 2026, et quels indicateurs permettront d'en mesurer objectivement les effets dans les années suivant les Jeux ?**

La question de l'héritage est celle qui occupe la réflexion du COJOJ avec le plus de constance. Nous avons placé cette dimension au cœur de la philosophie des Jeux et elle se déploie sur trois axes. Le premier est humain et professionnel : la Dakar 2026 Learning Academy recrute et forme plus de 400 jeunes Sénégalais et Africains âgés de 21 à 35 ans aux métiers de l'événementiel international. Le deuxième est éducatif et civique : le Brevet olympique, civique et sportif cible 900 000 élèves dans 11 000 établissements, tandis que 6 000 volontaires Jambaa26 (« héros » en wolof) sont mobilisés pour la livraison des Jeux. Le troisième est économique et institutionnel avec des retombées attendues sur le tourisme, l'artisanat, la restauration ou le transport. À ces trois axes immatériels s'ajoute un héritage matériel porté par l'ambition de rénover, accroître et rendre accessibles les équipements publics sportifs structurants. Le centre équestre sera légué à la Gendarmerie nationale, tandis que les nouveaux plateaux sportifs de proximité serviront à la jeunesse sénégalaise bien après l'extinction de la flamme olympique. De même, le stade Iba Mar Diop, entièrement réhabilité, la Piscine Olympique et la Dakar Arena constituent autant d'infrastructures dont le Sénégal bénéficiera durablement.

## FORMER LES DIRIGEANTS publics de demain

Entre Dakar et Paris, deux directeurs d'écoles de service public partagent une même conviction : former des hauts cadres capables de penser et de transformer l'action publique dans un monde en mutation. À travers leurs regards croisés, se dessine une ambition commune, celle d'une formation renouvelée, plus ouverte, plus opérationnelle et plus attentive aux réalités contemporaines, au service d'États appelés à conjuguer performance, responsabilité et sens de l'intérêt général.

© Axel Dorr • INSP



**Jérôme Filippini**

Victor Schoelcher - 1996  
Directeur de l'INSP



**Mor Fall**

Directeur de l'ENA du Sénégal

### Quelles compétences clés doivent aujourd'hui maîtriser les futurs hauts cadres publics pour répondre aux mutations de l'action publique ?

**Mor Fall :** L'Administration publique sénégalaise évolue aujourd'hui dans un environnement profondément transformé. Les attentes citoyennes se sont accrues, les contraintes budgétaires se sont renforcées, les exigences de transparence se sont imposées comme une norme et la révolution numérique

redéfinit les modes d'action de l'État. Dans ce contexte, la formation des futurs hauts cadres publics ne peut plus se limiter à la maîtrise des savoirs juridiques et administratifs traditionnels. Elle doit intégrer une vision plus large, plus stratégique et plus agile de l'action publique.

Dès lors, les compétences attendues désormais des hauts responsables publics dépassent la technicité, même si la rigueur juridique, la compréhension des finances publiques et la maîtrise

des procédures demeurent essentielles. Aussi, le futur dirigeant public doit être à même de penser l'action publique dans sa globalité, d'anticiper les mutations et les risques, d'arbitrer dans l'incertitude et de piloter le changement. Il doit posséder une solide capacité d'analyse stratégique, comprendre les dynamiques économiques et sociales, maîtriser les outils numériques et développer un leadership capable de mobiliser des équipes autour d'objectifs clairs. La gestion de crise, l'éthique, la culture de la performance, l'innovation publique et la redevabilité sont devenues des compétences centrales. L'État moderne exige des dirigeants à la fois techniciens, stratèges et bâtisseurs de confiance.

**Jérôme Filippini :** Les futurs cadres supérieurs de l'État que nous formons vont être amenés à agir dans un environnement marqué par la brutalisation des relations internationales, l'accélération de la crise climatique, une défiance croissante des citoyens à l'égard des décideurs publics, une nécessaire maîtrise des dépenses publiques ainsi que l'explosion de l'intelligence artificielle (IA) qui va profondément transformer nos vies.

La première compétence qu'ils auront à mobiliser sera donc l'adaptation

stratégique et la résilience face à ces transformations rapides et multiples. Ils pourront mobiliser la science au service de l'action publique pour bien comprendre et analyser le monde, puis agir en intégrant les risques et les opportunités liées à la révolution de l'IA. Ils devront être capables d'innover, de proposer des actions à partir des attentes des usagers, de mettre en œuvre des transformations difficiles, tout en prenant en compte les réalités économiques et sociales et en veillant à l'impact des réformes qu'ils conduiront.

En tant que manager, ils devront faire preuve de leadership en mobilisant des compétences telles que l'incarnation, l'écoute, la proximité. À cela s'ajoutent des exigences fortes en matière d'éthique et de responsabilité, dans un contexte de transparence accrue. Enfin, leur capacité à coopérer, à travailler en réseau avec les différentes parties prenantes et à mener des projets transversaux en méthode agile, sera déterminante pour leur efficacité. L'action publique d'aujourd'hui est plus que jamais collaborative, décloisonnée, ouverte.

### **Quel rôle stratégique les écoles de service public peuvent-elles jouer dans la transformation des administrations et des politiques publiques ?**

**M.F. :** Les ENA jouent un rôle stratégique déterminant. Elles ne sont plus seulement des institutions de transmission du savoir ; elles deviennent des acteurs de la transformation administrative de l'action publique, de l'amélioration de l'efficacité et de la qualité du service public. L'ENA a vocation à être un espace d'anticipation, un lieu où se réfléchissent les réformes et où

***“L'ENA a vocation à être un espace d'anticipation, un lieu où se réfléchissent les réformes et où s'expérimentent de nouvelles approches de gouvernance.”***

*Mor Fall*

s'expérimentent de nouvelles approches de gouvernance. Elle peut constituer un laboratoire d'innovation publique, produire des analyses utiles aux décideurs, accompagner la formation continue des cadres et contribuer à diffuser une culture de modernisation. À travers ses partenariats, ses programmes spécialisés et ses travaux de recherche appliquée, elle peut renforcer sa position de pôle d'excellence au service de l'État.

**J.F. :** Les écoles de service public, par la nature même de leur mission, constituent un levier puissant et stratégique de transformation des administrations et de l'action publique.

C'est ainsi que la création de l'INSP, qui a succédé à l'ENA en 2022, est un des piliers structurants de la réforme de l'encadrement supérieur de l'État voulue par le président de la République Emmanuel Macron et mise en œuvre depuis. Le recrutement, la formation initiale, la formation continue et la carrière des cadres supérieurs de l'État ont ainsi été repensés pour mieux prendre en compte les enjeux du 21<sup>e</sup> siècle et les réalités du monde.

L'INSP se doit de recruter puis de former tout au long de leur vie professionnelle des décideurs publics « inspirés et inspirants », aux profils variés, des leaders capables de coopérer, de décloisonner les organisations et de piloter les transitions.

L'Institut se veut aussi laboratoire d'innovation pédagogique et administrative. En privilégiant les méthodes de transmission actives, les études de cas et les mises en situation ainsi que les comparaisons internationales, il favorise l'émergence de solutions concrètes, directement mobilisables.

Enfin, l'INSP participe, avec ses partenaires, à la construction d'une culture commune du service public, fondée sur l'éthique, l'intérêt général et la responsabilité, indispensable à la cohérence de l'action publique contemporaine.

### **Quelles évolutions pédagogiques vous paraissent indispensables pour former des dirigeants publics capables d'agir dans des environnements complexes et incertains ?**

**M.F. :** Former des dirigeants capables d'agir dans des environnements complexes, suppose une évolution profonde des méthodes pédagogiques. L'apprentissage magistral, s'il reste nécessaire pour structurer les connaissances, doit être complété par des approches plus interactives et immersives. Les études de cas ancrées dans les réalités, les simulations de gestion de crise, les travaux collectifs interdisciplinaires et les mises en situation, favorisent le développement de compétences opérationnelles. Le recours aux outils numériques et aux formats hybrides ouvre de nouvelles perspectives. Par ailleurs, le dirigeant public doit savoir convaincre autant que décider. De ce point de vue,

des approches pédagogiques axées sur les apprentissages par projet et par problème, la formation adaptative, la co-construction avec les citoyens et acteurs privés, peuvent contribuer à former les futurs dirigeants publics. Ainsi, la revue périodique des programmes et leur adaptation aux standards internationaux, ainsi que l'ouverture d'un cycle doctoral, s'avèrent nécessaires.

**J.F. :** L'INSP a vocation à être l'opérateur de formation de référence sur les questions de management public. Dès sa création, une rénovation profonde de la formation initiale et continue a été menée, fondée sur un nouveau référentiel de compétences.

L'offre pédagogique que l'INSP propose est centrée sur la professionnalisation et l'individualisation : des mises en situations, des simulations de négociation, des visites terrains, des stages, de l'accompagnement personnel, du coaching pour mieux se connaître et construire un projet professionnel cohérent.

En plaçant au cœur de la pédagogie les cas pratiques, nous transmettons l'importance de croiser les regards : ceux des apprenants (élèves français et internationaux), ceux des experts-intervenants extérieurs aux parcours variés (praticiens de l'action publique mais aussi scientifiques, représentants du monde économique, associatif, usagers...).

Et puis bien sûr nous avons aussi vocation à transmettre des valeurs : exemplarité, transparence, écoute, accessibilité, efficacité, modestie, capacité à se remettre en question...

Enfin, la diversité des formats et l'innovation pédagogique sont au cœur de nos préoccupations : pédagogie inversée, présentiel/distanciel, synchrone/

asynchrone, co-design, simulations, immersions, partenariats avec des écoles ou acteurs internationaux. Nous avons la chance de pouvoir nous appuyer sur les compétences internes d'ingénieurs pédagogiques qui innovent au quotidien sur les supports, en intégrant notamment l'IA, avec toute la prudence qu'elle requiert.

***“L'État moderne exige des dirigeants à la fois techniciens, stratèges et bâtisseurs de confiance.”***

*Mor Fall*

**Comment renforcer l'attractivité des carrières publiques auprès des jeunes générations sans abaisser le niveau d'exigence des formations ?**

**M.F. :** Même si l'ENA offre à ses sortants une stabilité, une sécurité et de bonnes perspectives de carrière, la question de l'attractivité des carrières publiques constitue un autre enjeu majeur. Les jeunes générations recherchent du sens, de l'impact et des perspectives d'évolution. Mais renforcer l'attractivité ne signifie pas abaisser le niveau d'exigence ; au contraire, il s'agit de valoriser l'excellence et la responsabilité attachées au service public. La transparence des recrutements, la reconnaissance du mérite et la possibilité de parcours diversifiés, contribuent également à renforcer cette attractivité.

Par ailleurs, il convient de promouvoir davantage les parcours inspirant les

jeunes hauts fonctionnaires, de favoriser la mobilité, la flexibilité, l'équilibre et les perspectives de carrière.

**J.F. :** Tout d'abord, en expliquant et en démontrant aux jeunes générations le sens, la motivation et l'épanouissement qui résultent du travail pour le bien commun, les usagers, l'intérêt général, sur des thématiques aussi passionnantes que variées : éducation, santé, défense intérieure et extérieure, économie, finances publiques... Devenir cadre supérieur de l'État c'est choisir un métier qui a de l'impact sur tous ces sujets, au bénéfice direct des citoyens.

Les concours d'entrée ont été repensés pour bien valider à la fois les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être des candidats : leur capacité à comprendre la complexité du monde, leur potentiel d'action au service de l'État et des citoyens et leurs qualités humaines pour bien manager les équipes. Cette réforme des épreuves, ainsi que celle de la formation, ont permis d'améliorer l'attractivité à l'entrée de l'INSP. Nous avons mesuré une augmentation significative des inscriptions : 3 172 candidatures en 2025, contre 2 128 en 2023.

La diversification sociale, géographique, académique et professionnelle est par ailleurs une priorité pour l'établissement. La promotion Missak et Mélinée Manouchian (2025-2027) compte 50 % de femmes lauréates des concours de la voie générale, 32,3 % de boursiers de l'enseignement supérieur et 63,1 % de lauréats ayant obtenu leur bac en région.

Nos leviers de diversification des publics sont nombreux : 3 classes préparatoires Talents co-opérées par l'INSP et l'Inet réservées aux boursiers et demandeurs d'emploi, des voies d'accès

et des épreuves renouvelées, 9 centres de préparation répartis sur le territoire (y compris outre-mer), adaptation des cursus de formation, cycle long de formation pour des agents publics promus (cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs de l'État). Sans oublier les actions de communication pour faire connaître la fonction publique, les métiers de l'encadrement supérieur de l'État, les formations de l'INSP...

**Quelle valeur ajoutée les coopérations internationales entre écoles d'administration apportent-elles à la formation des hauts fonctionnaires ?**

**M.F. :** Les coopérations internationales entre écoles d'administration représentent un levier stratégique. Elles permettent d'élargir les perspectives, de comparer les modèles de gouvernance et d'échanger sur les meilleures pratiques. Dans un monde interdépendant, les politiques publiques nationales sont influencées par des dynamiques régionales et globales. Les partenariats académiques favorisent la mobilité, enrichissent les approches pédagogiques et renforcent la crédibilité institutionnelle. Ils contribuent à former des hauts fonctionnaires capables d'inscrire leur action dans une dimension internationale logique de prise en compte des enjeux globaux, tout en restant profondément ancrés dans les réalités locales.

**J.F. :** Les coopérations internationales favorisent des approches comparatives et un enrichissement basé sur des échanges de points de vue et de méthodes dans un monde complexe. Il s'agit pour nos élèves et auditeurs d'être capables de porter un regard sur d'autres pratiques professionnelles

et culturelles, avoir une approche ouverte sur le monde pour se déprendre de ses habitudes, s'adapter, comprendre d'autres modes de fonctionnement. La coopération internationale entre les écoles favorise ainsi l'ouverture d'esprit professionnel et personnel, la curiosité et l'intercompréhension.

Le contexte international actuel impose par ailleurs d'intégrer dans la feuille de route « INSP 2030 » la mise en place d'une nouvelle stratégie en matière de coopération internationale, pour que l'INSP soit au service de l'influence et de la puissance de notre pays, tant en Europe qu'à l'international. Il faut bien sûr intensifier nos partenariats actuels forts et mon ambition sera notamment de poursuivre l'accueil de cadres publics étrangers au sein de nos différents cycles de formation.

Nous nous appuyerons sur le réseau des écoles d'administrations, sur le réseau diplomatique, sur la communauté des alumni français et étrangers et sur les élèves de l'INSP en stage en ambassade.

**Quels grands chantiers de la formation des élites publiques devront, selon vous, être prioritaires dans les prochaines années ?**

**M.F. :** De mon point de vue, plusieurs chantiers structurants s'imposent pour les années à venir. La digitalisation complète des processus administratifs et pédagogiques, constitue une priorité incontournable. Le renforcement de la formation continue des cadres supérieurs est également essentiel pour accompagner les réformes en cours. L'intégration systématique des enjeux climatiques et environnementaux dans les cursus, s'impose comme une nécessité stratégique. De même, la diffusion

***“L'INSP se doit de recruter puis de former tout au long de leur vie professionnelle des décideurs publics inspirés et inspirants.”***

*Jérôme Filippini*

d'une culture de l'évaluation et de la performance publique doit être consolidée. Ces chantiers traduisent une ambition plus large, celle de construire un État stratégique, agile et responsable.

**J.F. :** La nouvelle feuille de route « INSP 2030 » va fixer un cap pour l'INSP avec de nouveaux objectifs. Il devra poursuivre la diversification de son recrutement ainsi que la rénovation de sa formation initiale. Nous allons placer l'INSP au service de la stratégie d'influence et de puissance de notre pays, en Europe et à l'international. En matière de recherche, nos actions porteront sur la décision publique, l'innovation et la transformation de l'action publique à l'ère de l'intelligence artificielle.

Un des grands chantiers de cette nouvelle feuille de route sera aussi de faire de l'INSP un opérateur structurant de la formation continue des dirigeants publics. L'INSP propose déjà des formations d'excellence. Il devra s'inscrire dans une stratégie interministérielle pour devenir l'opérateur de référence et naturel sur les questions de management, de leadership et de conduite de l'action publique.

## DEUX PARCOURS, un même engagement

Formés à l'ENA puis à l'INSP, ils appartiennent à une génération de cadres publics appelés à concilier exigence administrative et adaptation aux réalités du terrain. Leurs parcours, entre Sénégal et France, témoignent d'un engagement commun au service de l'intérêt général, nourri par l'expérience des territoires, le dialogue entre institutions et la volonté de moderniser l'action publique. À travers leurs regards croisés, se dessine une conception exigeante et renouvelée du service public.



### Mame Fama Fall

Cycle international  
de Perfectionnement  
Promotion « Laïcité » (2023-2024)  
Conseillère technique à la Direction  
du Développement du Secteur Privé  
Ministère de l'Économie, du Plan  
et de la Coopération



### Mamadou Cissé Ngom

Élève INSP, CIL (2025/2026)  
Promotion « Missak et Mélinée  
Manouchian »

### Qu'est-ce qui a motivé votre vocation initiale pour le service public ou l'engagement collectif ?

**Mame Fama Fall :** Mon parcours académique et mon environnement familial m'ont transmis engagement et responsabilité. Formée dans l'école publique sénégalaise et soutenue par des bourses, je mets naturellement mes compétences au service de la collectivité.

**Mamadou Cissé Ngom :** J'ai compris que pour avoir un impact durable et à grande échelle, il était essentiel de mettre mes compétences au service de l'intérêt général ; le service public apparaît ainsi comme le cadre privilégié pour contribuer efficacement à l'amélioration des conditions de vie de nos concitoyens.

### En quoi votre formation à l'ENA a-t-elle façonné votre manière d'agir dans les territoires, et notamment au Sénégal ?

**MF.F. :** La formation à l'ENA (aujourd'hui INSP) m'a apporté rigueur et culture administrative, tout en

me préparant à coordonner l'action de l'État avec les collectivités et à adapter les politiques publiques aux besoins locaux.

**MC.N.** : Les territoires au Sénégal se caractérisent par des dynamiques contrastées, entre des zones urbaines en forte expansion et des espaces ruraux confrontés à des difficultés d'accès aux services essentiels. La formation que j'ai reçue m'incite ainsi à éviter toute approche uniforme, pour privilégier une action publique différenciée, ajustée aux réalités locales et construite en étroite concertation avec les acteurs de terrain.

**“Formée dans l'école publique sénégalaise et soutenue par des bourses, je mets naturellement mes compétences au service de la collectivité.”**

*Mame Fama Fall*

**Quel moment ou quelle expérience vous a particulièrement marqué dans votre parcours ?**

**MF.F.** : Mon stage social à l'EHPAD « Les Mèlèzes » à Strasbourg a été marquant. Participer au quotidien des résidents et du personnel m'a sensibilisé au vieillissement, renforcé mon humilité et nourri ma réflexion sur la solidarité.

**MC.N.** : Deux moments marquants ressortent de cette expérience : d'une part, le choix collectif du nom de promotion, qui a révélé un fort sens des responsabilités et des valeurs communes : engagement, solidarité et service de l'intérêt général, incarnées par Missak et Mélinée Manouchian ; d'autre part, la simulation de négociation européenne, qui m'a permis de mieux comprendre la complexité du processus décisionnel de l'Union européenne, fondé sur la concertation, les arbitrages et la gestion d'intérêts divergents.

**Comment avez-vous contribué, à travers vos fonctions, à renforcer le dialogue, la coopération ou l'innovation au Sénégal ?**

**MF.F.** : Je travaille actuellement au ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération du Sénégal, où je contribue à renforcer le dialogue entre l'État, les entreprises et les partenaires techniques et financiers, tout en créant un environnement favorable au développement des entreprises.

**MC.N.** : À l'issue de cette expérience, je souhaite mobiliser les acquis pour renforcer le dialogue et la coopération administrative, au service d'une action publique plus cohérente. Face à des défis complexes, cela implique des réponses coordonnées fondées sur le partage d'expériences. Dans cette perspective, je souhaite contribuer à l'innovation publique en modernisant les méthodes de travail, en simplifiant les procédures et en renforçant l'évaluation, afin de

**“Pour avoir un impact durable et à grande échelle, il était essentiel de mettre mes compétences au service de l'intérêt général.”**

*Mamadou Cissé Ngom*

promouvoir une action publique plus collaborative, ouverte et efficace.

**Quel message souhaiteriez-vous adresser aux jeunes générations qui souhaitent s'engager à leur tour dans l'action publique ?**

**MF.F.** : J'encourage les jeunes générations à s'engager dans l'action publique pour contribuer au développement de leur pays, améliorer les services publics et promouvoir l'équité, tout en œuvrant pour une administration efficace, transparente et proche des citoyens.

**MC.N.** : L'engagement des jeunes est indispensable pour relever les défis actuels, qui requièrent compétences, audace et éthique. Choisir l'action publique, c'est servir le bien commun avec responsabilité.

## Analyses sectorielles

## Le Sénégal à l'épreuve de la transformation publique

## FORVIS MAZARS AU SÉNÉGAL, acteur clé de la transformation

Dans un contexte de transformation économique accélérée, les cabinets d'audit et de conseil jouent un rôle stratégique au Sénégal. Alioune Ndiaye, Managing Partner de **Forvis Mazars** au Sénégal, revient sur le parcours du cabinet, son positionnement et sa contribution à l'attractivité économique du pays.



**Alioune Ndiaye**

Managing Partner de Forvis Mazars  
au Sénégal

**“Ancrage local, exigence internationale : depuis plus de vingt ans, Forvis Mazars au Sénégal fait de la transparence un moteur de croissance.”**

### Pouvez-vous revenir sur les grandes étapes du développement de Forvis Mazars au Sénégal ?

Lorsque nous avons ouvert le cabinet à Dakar en 2002, tout était à construire. Nous avons avancé progressivement, avec une vision entrepreneuriale fondée sur la qualité, la rigueur et la confiance de nos clients. Très tôt, nous avons fait le choix d'investir dans les talents locaux. Aujourd'hui, Forvis Mazars au Sénégal compte 10 Associés formés en interne et près de 250 collaborateurs. Ce capital humain constitue la force du cabinet et nous permet d'aborder un nouveau chapitre de notre développement avec sérénité.

### Quel est votre positionnement dans un marché concurrentiel ?

Notre positionnement repose sur un équilibre entre un ancrage local fort et des standards internationaux élevés. Nous accompagnons les acteurs clés de l'économie sénégalaise, notamment dans le secteur financier, l'énergie, les infrastructures et les grands projets. Notre priorité va aux champions locaux qui souhaitent se développer à l'international, en s'appuyant sur l'expertise de nos équipes et sur un réseau présent dans plus de 100 pays.

### Quelles sont aujourd'hui vos principales offres de services et comment ont-elles évolué ?

Forvis Mazars propose une offre intégrée autour de cinq lignes majeures : Audit & Assurance, Consulting, Financial Advisory, Tax & Legal et Outsourcing. Ces dernières années, nous avons renforcé nos expertises en transactions, financement, restructuration ainsi qu'en fiscalité et droit, dans un contexte de fortes évolutions réglementaires. La transformation digitale a également accéléré le développement du conseil en risques, en technologie et des services d'externalisation.

### Quel rôle jouent les cabinets comme le vôtre dans l'économie sénégalaise ?

Le Sénégal traverse une phase charnière. La croissance est réelle, mais elle doit s'accompagner d'un renforcement de la gouvernance et de la crédibilité financière. Notre rôle est d'apporter des informations fiables, d'accompagner les réformes et de renforcer la confiance des investisseurs. La transparence est un levier fondamental d'attractivité et de développement durable, une conviction que nous portons depuis plus de vingt ans.

# Découvrez nos services:

- Audit & Assurance
- Consulting
- Financial Advisory
- Tax & Legal
- Outsourcing

Forvis Mazars est un réseau mondial de référence de services professionnels. Opérant en tant que partnership international intégré dans plus de 100 pays et territoires et avec plus de 40 000 professionnels, Forvis Mazars est spécialisé dans l'audit, la fiscalité et le conseil.

Au Sénégal, nous mobilisons l'expertise technique de plus de 250 collaborateurs, emmenés par 10 associés en mesure d'appréhender les enjeux et l'environnement économique du pays et de la sous-région. Nous combinons une connaissance fine des réalités locales avec les meilleures pratiques mondiales, pour offrir à nos clients des solutions à la fois, pertinentes et innovantes.

Quelle que soit la taille, leur implantation ou leur secteur d'activité, nous nous efforçons de répondre aux préoccupations de nos clients dans toutes nos missions. Nos clients apprécient la façon dont nous nous soucions d'eux grâce à notre approche personnalisée qui les considère comme étant uniques et animés par leurs propres forces.

Consultez notre présentation



Visitez notre site web



Suivez-nous sur LinkedIn



## Analyses sectorielles

## Le Sénégal à l'épreuve de la transformation publique

## LE GAZ, levier de transformation du Sénégal

À la tête de la société Réseau Gazier du Sénégal (RGS) S.A., Monsieur Pape Momar Lo pilote l'un des projets d'infrastructure les plus stratégiques du pays. Il revient sur les ambitions du réseau gazier national, son rôle dans la souveraineté énergétique du Sénégal et les perspectives qu'il ouvre en matière d'industrialisation et d'intégration régionale.



**Pape Momar Lo**

Directeur Général du Réseau Gazier du Sénégal

### Quel est le positionnement du Réseau Gazier du Sénégal (RGS) dans l'architecture énergétique nationale?

Créé en 2019, RGS S.A. est la société nationale chargée de construire, de développer, d'exploiter et de maintenir les infrastructures de transport de gaz naturel. Son actionnariat - PETROSEN Holding, le Fonds Souverain d'Investissements Stratégiques et la SENELEC - traduit son caractère très stratégique pour l'État. Sa mission est d'acheminer les ressources gazières vers les principaux centres de consommation, notamment les centrales électriques et les sites industriels. Ainsi,

le Sénégal se dote d'un outil structurant pour valoriser ses ressources gazières et renforcer sa souveraineté énergétique.

### Quel est aujourd'hui l'état d'avancement du projet de réseau gazier national?

Le projet progresse conformément à notre feuille de route. La première phase prévoit près de 400 kilomètres de gazoducs destinés à relier les zones de production aux principaux pôles énergétiques et industriels. Le segment Nord, qui reliera le champ GTA à la centrale de Gandon (Saint-Louis), est le plus avancé. Le contrat de ce segment, d'un montant de 275 millions d'euros financés par la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) et l'État du Sénégal, a été attribué en 2025, à l'issue d'un appel d'offres international, à un consortium conduit par une société italienne. Les travaux préparatoires sont engagés et les premières livraisons d'équipements sont attendues en 2026 pour une mise en service en 2027. Les autres segments seront progressivement déployés pour aboutir à un réseau opérationnel à l'horizon 2029.

### Comment ce projet contribue-t-il à la souveraineté énergétique et à la transformation économique du Sénégal?

Le réseau gazier permettra de réduire le coût de production de l'électricité,

de limiter les importations de combustibles et de renforcer la compétitivité de l'économie sénégalaise. Il soutiendra le développement industriel en fournissant une énergie plus accessible aux secteurs stratégiques. Le projet générera aussi des retombées en matière d'emplois, de contenu local et de transfert de compétences. Il contribuera également à la transition énergétique grâce à une réduction significative des émissions liées à la production électrique estimée à environ 300 000 tonnes de CO<sub>2</sub> par an pour le seul segment Nord.

### Quelles opportunités d'investissement et quelles perspectives régionales ce réseau ouvre-t-il?

Le modèle économique du projet repose sur un système régulé garantissant visibilité et sécurité aux investisseurs. Plusieurs mécanismes de financement sont étudiés, tout en préservant le caractère stratégique de ces infrastructures pour l'État. Ce projet ouvre de grandes perspectives dans l'énergie, l'ingénierie, la logistique et les services industriels. À plus long terme, il pourrait favoriser les interconnexions régionales et contribuer à l'émergence d'un marché gazier intégré en Afrique de l'Ouest, renforçant ainsi le rôle du Sénégal dans l'architecture énergétique régionale.



## Analyses sectorielles

## Le Sénégal à l'épreuve de la transformation publique

SONATEL : LE NUMÉRIQUE  
comme levier de transformation

Depuis près de quarante ans, **Sonatel** accompagne les grandes transformations du Sénégal. Pour Awa Niang, Directrice de la Communication, de la RSE et des Relations Extérieures de Sonatel Orange, le numérique est aujourd'hui un moteur d'inclusion, de développement économique et de création d'opportunités pour la jeunesse.



Awa Niang

Directrice de la Communication,  
de la RSE et des Relations Extérieures

**Comment Sonatel Orange participe-t-elle concrètement au développement de l'employabilité des jeunes Sénégalais, notamment à travers la formation, l'inclusion numérique et l'émergence de nouveaux talents ?**

Depuis près de quarante ans, Sonatel accompagne chaque étape de la transformation du Sénégal. Aujourd'hui, notre responsabilité dépasse largement les télécommunications. Pour Sonatel, l'employabilité est un

enjeu majeur de compétitivité nationale. À travers l'École du Code, Orange Digital Center et nos programmes d'inclusion numérique, nous développons les compétences dont le Sénégal a besoin pour réussir sa transformation digitale.

Plus de 27 000 jeunes ont été formés en 2025, avec des résultats remarquables en matière d'insertion professionnelle. Notre ambition est de faire du numérique un véritable levier d'égalité des chances et d'ascension sociale.

**En quoi Sonatel constitue-t-elle un acteur majeur de l'aménagement numérique du territoire ?**

L'aménagement numérique du territoire constitue l'une des missions les plus structurantes de Sonatel.

Garantir un accès équitable au numérique est au cœur de notre mission. Grâce à des investissements de près de 289 milliards FCFA en 2025, nous poursuivons l'extension de la 4G, de la Fibre, de la 5G (seul réseau au Sénégal) et des solutions satellitaires afin de connecter l'ensemble des territoires.

Au-delà de la connectivité, nous contribuons à réduire les fractures territoriales et à renforcer l'inclusion économique et sociale.

**Quels choix stratégiques en matière d'infrastructures de télécommunications permettent aujourd'hui à Sonatel d'accompagner la transformation économique, technologique et digitale du pays ?**

La transformation numérique repose sur des infrastructures robustes et souveraines. Sonatel investit dans le Très Haut Débit, la connectivité internationale, le cloud, les data centers et les services financiers digitaux.

Notre objectif est de faire du numérique un moteur de croissance, d'innovation et de compétitivité au service du Sénégal et de la sous-région.

**Comment Sonatel fait-elle de l'expérience client un levier central de différenciation ?**

Dans un marché en constante évolution, l'expérience client constitue notre principal facteur de différenciation.

Nous développons une approche centrée sur les usages, en combinant innovation, qualité de service et omnicanalité.

À travers des solutions comme Max it et nos programmes de fidélisation, nous cherchons à offrir une expérience simple, fluide et personnalisée à chacun de nos clients.

## Le Sénégal à l'épreuve de la transformation publique

### FRANCE-SÉNÉGAL : le tournant industriel de la santé

À la tête de **COSEMAD** et de **Carrefour Médical**, Saliou Mboup défend une coopération franco-sénégalaise fondée sur l'industrialisation, le transfert de compétences et la production locale.



**Saliou Mboup**

Président-Directeur Général de  
Carrefour Médical, filiale du Groupe  
COSEMAD

#### Comment analysez-vous l'évolution récente des relations économiques entre la France et le Sénégal dans le secteur de la santé ?

Les relations franco-sénégalaises évoluent vers un modèle davantage porté par le secteur privé, devenu un moteur essentiel des investissements et de l'innovation. Les entreprises sénégalaises recherchent désormais des partenaires capables d'accompagner la transformation du système de santé, au-delà du simple rôle de fournisseur. Cette dynamique favorise également la production locale et le transfert de savoir-faire.

#### Qu'est-ce que les partenariats français ont changé dans le développement de COSEMAD / Carrefour Médical ?

Le changement engagé s'inscrit dans une dynamique de transformation du modèle économique, marquée par le passage d'un rôle de simple distributeur à celui d'acteur industriel et d'intégrateur de solutions de santé.

Cette stratégie a permis le développement de nos capacités (maintenance, production, formation) avec l'industrialisation (mise en place d'une unité d'assemblage de centrales d'oxygène médical). Elle a favorisé également l'adoption de standards internationaux (qualité, maintenance, ingénierie biomédicale), le renforcement de la crédibilité vis-à-vis des partenaires publics et privés, ainsi que l'accès élargi aux réseaux (bailleurs, investisseurs et partenaires techniques) et opportunités.

#### Quelles conditions restent nécessaires pour attirer davantage d'investissements français dans le secteur médical ?

Le Sénégal dispose d'un réel potentiel pour devenir un hub régional dans le domaine de la santé, mais plusieurs leviers doivent encore être consolidés. L'amélioration du cadre réglementaire et la simplification des procédures

administratives constituent un préalable essentiel. Il est également nécessaire de lever certaines contraintes liées à la mobilité entre les deux pays et de mettre en place des instruments de financement mieux adaptés aux réalités industrielles locales. Par ailleurs, la priorité accordée à la production locale, conformément à la Vision 2050 portée par l'État sénégalais, apparaît déterminante. Enfin, le développement de joint-ventures entre entreprises françaises et sénégalaises est indispensable pour renforcer l'industrie locale et accompagner la réalisation de projets publics de grande envergure. Le partenariat entre Carrefour Médical et MIL'S France, qui a abouti à la création de MIL'S Afrique, illustre cette dynamique.

#### Quel devrait être le principal axe de coopération pour les cinq prochaines années ?

L'industrialisation de la santé doit être la priorité. La création de MIL'S Afrique autour des centrales d'oxygène médical illustre cette ambition : réduire la dépendance extérieure, sécuriser les chaînes d'approvisionnement et développer des emplois qualifiés. Le Sénégal a vocation à devenir une plateforme régionale de production et de distribution de produits de santé en Afrique de l'Ouest.

## Analyses sectorielles

## Les enjeux de la gestion de l'eau

## «PRÉSERVER LA RESSOURCE tout en maintenant les usages»

Face aux tensions croissantes sur la ressource en eau, les collectivités sont conduites à repenser certains usages, notamment lorsqu'ils ne nécessitent pas d'eau potable. Spécialisée dans l'optimisation des consommations et la recherche de ressources alternatives, **AKVO** accompagne des collectivités et grands gestionnaires dans cette transition. À Bordeaux, l'entreprise participe à un projet pilote portant sur l'arrosage des plateformes engazonnées du tramway.

Colin Macdonald en présente les enjeux.



**Colin Macdonald**

Co-Fondateur et Co-gérant d'AKVO

domaine de l'énergie, il devient nécessaire de rechercher davantage de performance dans les usages de l'eau, tout en maintenant le niveau de service attendu.

### Pourquoi la gestion de l'eau est-elle devenue un sujet central ?

Les épisodes de sécheresse récents ont accéléré la prise de conscience. Dans certains territoires, les ressources sont sous tension. La population augmente et les besoins aussi, ce qui impose de mieux maîtriser les consommations. La question n'est pas de réduire les usages essentiels, mais de s'interroger sur les situations où l'eau potable n'est pas indispensable.

### Pourquoi les plateformes engazonnées du tramway bordelais constituent-elles aujourd'hui un enjeu ?

Ces plateformes apportent de la fraîcheur et participent à la biodiversité urbaine, mais elles sont encore arrosées à l'eau potable. Dans un contexte de tension sur la ressource, cette situation interroge. Bordeaux Métropole et Keolis ont donc engagé un projet pilote afin d'étudier des solutions permettant de substituer à l'eau potable d'autres ressources adaptées à ces usages. Cette réflexion dépasse d'ailleurs le seul tramway et concerne plus largement les espaces verts urbains.

### Quelles solutions ont été retenues dans le cadre de cette expérimentation ?

Plusieurs scénarios ont été étudiés et trois pistes principales ont été retenues. La première repose sur l'utilisation de nappes superficielles liées à la Garonne. La deuxième consiste à valoriser certaines eaux issues de dispositifs de géothermie. Enfin, une troisième solution prévoit des prélèvements limités dans la Garonne, avec les traitements nécessaires. L'enjeu est d'utiliser l'eau potable uniquement lorsqu'elle est indispensable et d'adapter davantage les besoins aux capacités réelles de la ressource.

[contact@akvo.fr](mailto:contact@akvo.fr)

### Quel est le rôle d'AKVO dans la gestion de l'eau ?

Notre métier consiste à accompagner les collectivités, les gestionnaires de patrimoine et les grands consommateurs dans l'optimisation de leurs usages de l'eau. Nous travaillons à réduire les consommations d'eau potable, à identifier des ressources alternatives et à préserver une ressource devenue plus fragile. Pendant longtemps, l'économie d'eau n'a pas été considérée comme une priorité. Aujourd'hui, les choses évoluent. Comme cela a été fait dans le

### Quelle valeur ajoutée AKVO apporte-t-elle aux collectivités ?

Chaque équipement a des besoins spécifiques : un tramway, un hôpital, un parc ou un site industriel n'utilisent pas l'eau de la même manière. Notre rôle consiste à identifier les leviers d'amélioration adaptés à chaque situation. Nous intervenons à la fois sur les études, les travaux et la maintenance, avec une approche technique de la gestion de l'eau. L'objectif est d'améliorer la performance des installations, de limiter les pertes et de sécuriser les usages dans la durée.

## Analyses sectorielles

## Les enjeux de la gestion de l'eau

DE L'AIR,  
de l'eau!

**ATON TECHNOLOGIES**, bureau d'études spécialisé en hydraulique, a mis au point AQUASOLO, un système autonome de captage atmosphérique qui permet de produire de l'eau potable rapidement et en quantité. Sébastien Gelineau, son président fondateur, décrit une solution facilement mobilisable, adaptée aux zones en pénurie d'eau comme aux territoires exposés au risque incendie.



**Sébastien Gelineau**

Président et Fondateur  
de ATON TECHNOLOGIES

**Avec 50 % de la population mondiale menacée de pénurie d'eau d'ici 2050, qu'est-ce qui vous a conduit à miser sur la production atmosphérique plutôt que sur les procédés existants ?**

En France, la distribution d'eau est relativement fiable, même si des stress hydriques ponctuels existent dans certaines régions. C'est à l'international — Afrique, Asie, Amérique du Sud — que le besoin est le plus criant. Les procédés de dessalement sont déjà opérants et efficaces ; la production atmosphérique, en revanche, reste peu développée, avec des rendements encore faibles. En 2050, la

moitié de la population mondiale n'aura pas accès à l'eau potable. Nous avons donc travaillé sur un sous-ensemble technique pour garantir une production, avec une capacité permettant de satisfaire entre 15 et 30 personnes. Nous y avons intégré un procédé de minéralisation par cartouches filtrantes pour nous rapprocher d'une eau minérale. L'équipement est mobilisable en situation d'urgence : catastrophe naturelle, événement géopolitique.

***“Nous avons intégré à notre système un procédé de minéralisation par cartouches filtrantes pour nous rapprocher d'une eau minérale.”***

**AQUASOLO est avant tout une solution tournée vers l'export. Quels marchés et quels acteurs avez-vous prioritairement ciblés ?**

Notre solution cible l'export vers des pays dépourvus de réseaux fiables. États, ONG et sécurité civile se montrent très intéressés, notamment dans les zones soumises à des stress hydriques importants, aux

risques d'incendies, de séismes ou de conflits. Nous avons sondé près d'une centaine d'acteurs dans ces différentes sphères, avec 95 % de retours positifs. L'équipement est conçu pour être mobile, facile à déployer et capable de produire de l'eau rapidement — y compris pour des populations isolées, au Chili, en Argentine ou en Algérie.

**Vous avez cartographié les zones françaises à risque incendie dépourvues d'accès à l'eau. Comment AQUASOLO permettrait-il de sécuriser ces territoires ?**

Nous avons établi une cartographie — baptisée AtonKapta — recensant toutes les zones à risque incendie sans acheminement ni réserve d'eau, et géoréférencé des sites où installer des systèmes de production atmosphérique. Ces installations alimenteraient des réserves de 400 mètres cubes, enterrées ou aériennes pour limiter l'impact environnemental, utiles en cas d'incendie, mais également profitables à l'agriculture. Un brevet est en cours d'examen. Au-delà des habitations, il s'agit aussi de protéger monuments historiques, zones protégées et parcs nationaux.



## Analyses sectorielles

## Les enjeux de la gestion de l'eau

## «L'EAU DEVIENT UN ENJEU de résilience territoriale»

Créée il y a plus de trente ans au sein du BRGM, **Antea Group France** est une ingénierie spécialisée dans les sciences de l'environnement. Forte de plus de 1 000 collaborateurs, elle accompagne collectivités et industriels sur l'eau, le sol, les infrastructures, l'environnement industriel et la donnée. Pour Pascal Voyeau, l'instabilité hydrique oblige à changer d'approche : ne plus administrer une ressource supposée stable, mais organiser l'adaptation des territoires.



**Pascal Voyeau**  
Directeur Général d'ANTEA FRANCE

### Sur quels types de projets intervenez-vous ?

Du fait de notre héritage fort dans les géosciences, notre particularité est de réunir des compétences sur l'eau, le sol, le sous-sol et la donnée, ce qui nous permet d'aborder les sujets environnementaux dans leur complexité. Notre activité se partage à parts égales entre acteurs publics et industriels. Nous intervenons souvent en expertise, mais aussi en maîtrise d'œuvre sur de grands projets. Dans l'eau, je pense au site pilote de La Bassée, ouvrage

d'écrêtement de la crue de la Seine, au fonctionnement hydraulique complexe, tout en préservant la zone humide concernée. Nous travaillons aussi sur le cycle technique de l'eau : la production et la distribution d'eau potable, la collecte et le traitement des eaux usées et pluviales. On peut citer la modernisation de la station d'épuration Maera à Montpellier, ou des usines d'eau potable à Brest et à Meaux. Nous accompagnons également les industriels pour optimiser leur consommation d'eau.

### Comment définiriez-vous l'instabilité hydrique ?

L'instabilité hydrique désigne le bouleversement des cycles hydrologiques sous l'effet du changement climatique. En France, la quantité globale d'eau reste encore relativement stable, mais sa répartition dans le temps et dans l'espace est profondément modifiée. Nous observons des sécheresses plus intenses, des précipitations plus fortes, des écarts plus marqués entre les territoires. Le Sud, notamment le Sud-Ouest, sera davantage exposé aux sécheresses, quand le Nord pourrait connaître plus d'inondations. Le passé ne suffit plus à prévoir l'avenir : nos modèles doivent intégrer cette incertitude.

### Les outils actuels de gestion de l'eau sont-ils adaptés ?

La France dispose d'une gouvernance structurée. Je ne crois pas qu'il faille la bouleverser. En revanche, il faut faire évoluer la manière d'aborder les sujets. Nous devons mieux intégrer le changement climatique et les épisodes extrêmes. L'enjeu est de passer d'une logique de protection d'un patrimoine supposé intangible à une logique de résilience. Cela suppose de former, de sensibiliser et de mobiliser l'ensemble des acteurs.

### Comment arbitrer entre les usages sans accroître les tensions territoriales ?

La réponse passe par la gestion intégrée de la ressource en eau. Les études de type HMUC (hydrologie, milieux, usages et climat) réunissent les acteurs autour d'un diagnostic partagé : quelle est la ressource disponible aujourd'hui, comment va-t-elle évoluer, quels usages peut-elle soutenir demain ? Le premier objectif doit rester la réduction de la pression sur la ressource. Si chacun entre dans une logique d'économie et de sobriété, il devient plus facile de préserver les usages essentiels. La concertation doit s'appuyer sur des données robustes.

### **Quel rôle joue Antea Group dans la construction de ces compromis ?**

Nous intervenons comme expert, mais aussi comme animateur de la concertation. Notre rôle est de réunir les acteurs, d'établir un diagnostic, puis de construire un plan d'action avec les parties prenantes du territoire, pour réduire les consommations et sécuriser les usages les plus stratégiques. Nous l'avons fait par exemple récemment sur le bassin de la Vienne et sur l'estuaire de la Loire.

### **La donnée environnementale devient centrale. Est-elle un frein ou un levier ?**

Les acteurs accumulent beaucoup d'informations, sur le cycle technique de l'eau comme sur le cycle naturel : réseaux, usines, précipitations, nappes, écoulements. Ces données ne sont pas toujours agrégées, mais elles existent. Avec les progrès de l'intelligence artificielle, nous allons améliorer notre capacité à prévoir l'évolution hydrologique, notamment celle des nappes. Mais prévoir ne suffit pas : savoir qu'une crise arrive ne dispense pas d'avoir un plan d'action. La donnée doit rendre la gouvernance plus fine et plus réactive, sans nécessairement en modifier la structure.

### **Les collectivités ont-elles les moyens d'agir à la hauteur des enjeux ?**

Il y a une vraie question de moyens. Nous devons nous interroger collectivement sur le niveau d'infrastructure, la qualité du service de l'eau et le prix que nous sommes prêts à payer. Le

modèle économique repose largement sur le prix du mètre cube, alors même que l'on demande de réduire les consommations. Dans le même temps, les exigences augmentent : traitement des micropolluants, PFAS, sécurisation des réseaux, etc. L'eau reste peu chère au regard de ce qu'elle exige en maintenance, en traitement et en protection écologique. Il faut développer une conscience de l'empreinte hydrique.

***“Le passé ne suffit plus à prévoir l'avenir : nos modèles doivent intégrer cette incertitude.”***

### **Les industriels perçoivent-ils l'eau comme un facteur stratégique ?**

Cette conscience progresse. Les industriels sont souvent conduits par la réglementation à intégrer la pression sur la ressource, notamment à travers les plans d'action sécheresse. Mais l'enjeu dépasse la conformité. Pour certains projets industriels, la disponibilité de l'eau devient un critère d'implantation. Même un process peu consommateur peut être fragilisé si l'accès à l'eau est interrompu plusieurs semaines. On comprend qu'une usine ne s'installe pas en zone inondable ; on perçoit moins qu'un territoire exposé à une fragilité quantitative de la ressource peut perdre en attractivité économique.

### **Comment abordez-vous les PFAS et autres micropolluants ?**

Nous intervenons auprès d'industriels pour réduire les émissions, mais aussi sur des pollutions historiques, par exemple liées à certaines mousses utilisées lors d'exercices de lutte contre l'incendie. Nous accompagnons également des collectivités pour identifier et traiter les pollutions éventuelles. Même si la connaissance doit encore évoluer, les PFAS constituent une pollution émergente. Nous savons déjà que cette pollution est très diffuse : on en retrouve dans les eaux de pluie ou la neige. On ne pourra pas tout traiter. Il faut évaluer les risques, adapter les filières de traitement et progresser par étapes.

### **Quelles sont les priorités d'Antea Group pour les prochaines années ?**

Il n'existe pas de solution unique face à l'instabilité hydrique. Il faut un bouquet de réponses : sobriété, infrastructures, renaturation, réutilisation des eaux usées, recharge des nappes, évaluation des impacts du dérèglement climatique, adaptation locale. Notre priorité est de combiner nos savoirs sur l'eau, le sol, le sous-sol, les infrastructures et la donnée pour accompagner les territoires. Certains risques restent insuffisamment appréhendés, comme le biseau salé ou les remontées de nappes. La France est diverse ; les réponses devront être fines. Nous allons devoir apprendre, expérimenter et adapter en continu nos politiques publiques comme nos pratiques d'ingénierie.

## Analyses sectorielles

## Les enjeux de la gestion de l'eau

## LES SERVICES PUBLICS LOCAUX au cœur des grandes transitions

Face à l'urgence climatique, aux mutations numériques et à la nécessité de moderniser des infrastructures essentielles, les collectivités territoriales sont en première ligne. Pour Jean-Luc Dupont, président de la **FNCCR (Fédération nationale des collectivités concédantes et régies)**, leur capacité à organiser, financer et piloter les services publics locaux sera déterminante pour réussir les grandes transitions à l'œuvre.



**Jean-Luc Dupont**  
Président de la FNCCR

### La FNCCR accompagne les collectivités dans la gestion de services essentiels. Comment son rôle a-t-il évolué ?

La FNCCR a pour vocation d'accompagner les collectivités dans l'organisation et la gestion des services publics locaux en réseau que sont l'eau et l'assainissement, l'énergie et le numérique. Les défis pour gérer ces services publics essentiels ont profondément évolué. Nous sommes simultanément confrontés à la transition énergétique et écologique, à l'urgence climatique, à l'accélération des transformations numériques et à

des contraintes financières de plus en plus prégnantes.

Propriétaires des infrastructures, les collectivités doivent en assurer le contrôle et le bon fonctionnement. Notre rôle est devenu plus stratégique : aider les territoires à adapter leurs services publics, renforcer la résilience des réseaux et préserver l'égalité d'accès aux services essentiels.

La force de la FNCCR réside précisément dans sa capacité à fédérer les territoires, à mutualiser les expériences et à défendre auprès de l'État les moyens nécessaires pour agir efficacement au plus près des citoyens.

### Quelles évolutions transforment aujourd'hui les services publics locaux ?

Ces services connaissent de profondes mutations.

Dans le domaine de l'énergie, la montée en puissance des énergies renouvelables, du stockage, des réseaux intelligents et de la mobilité décarbonée modifie les équilibres. Les collectivités deviennent des acteurs de la production locale et de la maîtrise des consommations. L'électrification des usages exige également une adaptabilité forte des réseaux pour éviter les phénomènes de

saturation. Les investissements à venir sont colossaux.

Dans le domaine de l'eau, les enjeux de qualité, de préservation de la ressource et d'adaptation aux sécheresses imposent une gestion plus anticipatrice et plus territorialisée. La nécessaire préservation de la santé publique et le niveau d'exigence de nos collectivités rendent ces questions de plus en plus prégnantes face aux pollutions émergentes, notamment les PFAS.

Le numérique est devenu le levier transversal. La donnée territoriale constitue désormais le socle de l'action publique locale, au service des transitions car elle permet une gouvernance plus précise et plus pertinente en faveur d'une meilleure gestion des services publics locaux et une amélioration de la relation avec les usagers.

Quant aux secteurs des déchets et de l'économie circulaire, la valorisation des ressources et les objectifs de réduction des volumes collectés conduisent à repenser les modèles d'organisation.

### Comment la FNCCR analyse-t-elle les arbitrages entre régie, délégation de service public et modèles hybrides ?

Dans un premier temps, il faut rappeler

que cette question ne se pose pas dans les mêmes termes dans le secteur de la distribution d'électricité et de gaz, où les gestionnaires de réseaux issus des opérateurs historiques nationaux (ENEDIS et GRDF) et des entreprises locales de distribution accomplissent leurs missions dans le cadre d'un monopole (droits exclusifs) attribué par la loi, et les autres services publics locaux tels que l'eau, la chaleur et les déchets, où les délégataires se trouvent en concurrence.

La FNCCR défend avant tout la liberté de choix des collectivités. Il n'existe pas de modèle unique. Chaque territoire possède ses caractéristiques, ses moyens et ses objectifs.

L'enjeu n'est pas d'opposer régie et délégation, mais de retenir l'organisation la plus efficace pour garantir la qualité du service, la maîtrise des coûts, la transparence et la capacité d'investissement.

Notre rôle est d'apporter une expertise technique, juridique et économique afin que les élus puissent décider en toute connaissance de cause.

### **Comment financer la modernisation des infrastructures dans un contexte budgétaire contraint ?**

La question du financement est devenue centrale. Les besoins d'investissement sont considérables alors que les marges de manœuvre se réduisent.

Nous plaçons pour le maintien et le renforcement des mécanismes de solidarité et de péréquation qui permettent aux territoires les plus fragiles de continuer à investir. Les dispositifs nationaux, comme le Fonds vert, le CAS FACÉ pour les réseaux électriques, le Fonds chaleur ou les soutiens des agences de l'eau, demeurent indispensables.

Il faut également mobiliser davantage les financements européens, développer des partenariats adaptés et encourager des outils innovants, comme les contrats d'achat direct d'énergie renouvelable.

Plus largement, nous appelons à une meilleure reconnaissance du rôle des collectivités dans les transitions afin qu'elles disposent des moyens correspondant aux responsabilités qui leur sont confiées. La FNCCR reste également très attachée à l'autonomie financière et fiscale des collectivités.

### **Quels sont les investissements prioritaires pour renforcer la résilience des territoires ?**

La résilience est un impératif.

Dans le domaine de l'eau, cela passe par la sécurisation des ressources, la protection des captages, la réduction des pertes dans les réseaux et l'adaptation aux épisodes de sécheresse ou d'inondation.

Dans le secteur de l'énergie, il faut poursuivre le renforcement et la sécurisation des réseaux publics de distribution afin de mieux intégrer les énergies renouvelables et de faire face à des événements climatiques de plus en plus fréquents. Les investissements nécessaires représentent plusieurs centaines de milliards d'euros.

La rénovation énergétique des bâtiments publics constitue également une priorité majeure, notamment les écoles lors des épisodes de fortes chaleurs que nous connaissons actuellement. Pour cela, nous avons développé un programme ACTEE, porté par la FNCCR, afin d'accompagner les collectivités dans l'efficacité énergétique des bâtiments. Enfin, le développement des infrastructures numériques renforce la capacité de pilotage des réseaux et

des équipements publics. Ces investissements doivent être engagés avec des perspectives de long terme et une vision globale de l'aménagement du territoire.

### **Comment les attentes croissantes des citoyens transforment-elles la gestion des services publics locaux ?**

Les citoyens attendent légitimement des services performants, accessibles et transparents. Cela conduit les collectivités à renforcer les outils d'évaluation, à développer les indicateurs de performance et à mieux partager l'information avec les usagers.

Le numérique offre de nouvelles possibilités de suivi en temps réel et de dialogue avec les usagers. Mais la technologie n'est qu'un moyen. La confiance repose avant tout sur la proximité, la qualité du service et la capacité des élus à expliquer leurs choix.

Les collectivités démontrent chaque jour leurs capacités d'innovation et d'adaptation, qu'il s'agisse du développement des énergies renouvelables, de la rénovation énergétique, de la gestion durable de l'eau ou de l'aménagement numérique.

Elles disposent d'un atout essentiel : leur proximité avec les réalités locales. Pour progresser dans ce sens, plusieurs facteurs doivent être réunis : une stabilité réglementaire, une visibilité financière pluriannuelle, le maintien des mécanismes de solidarité entre territoires et une confiance renforcée dans la capacité des élus locaux à construire des solutions adaptées. Les collectivités ont montré qu'elles sont des acteurs incontournables des transitions. Il faut désormais leur donner pleinement les moyens d'agir.

## Analyses sectorielles

## Les enjeux de la gestion de l'eau

## ÉRIC TARDIEU : « L'eau ne peut plus être considérée comme une ressource acquise »

Sécheresses plus fréquentes, tensions entre usages, dégradation de la qualité de la ressource, adaptation au changement climatique : partout, la question de l'eau s'invite dans les choix d'aménagement et de développement. Pour Éric Tardieu, Directeur général de l'**Office International de l'Eau (OiEau)**, les territoires doivent changer de logiciel : mieux anticiper, former les élus et intégrer plus tôt la contrainte hydrique dans leurs projets. Entretien.



© OiEau

**Éric Tardieu**

Directeur général de l'Office  
International de l'Eau (OiEau)

### Pouvez-vous présenter l'Office International de l'Eau ?

L'Office International de l'Eau est une association reconnue d'utilité publique qui fête cette année ses 35 ans. Notre mission est simple : aider les acteurs à mieux gérer l'eau en développant les compétences.

Nous intervenons autour de quatre grands métiers : la formation professionnelle, les systèmes d'information

sur l'eau, l'appui aux acteurs publics et privés, et l'animation de réseaux professionnels. Concrètement, nous travaillons aussi bien avec l'État et les collectivités qu'avec des industriels ou des partenaires étrangers.

### L'OiEau peut-il être perçu comme un organisme d'influence ?

Ce n'est pas notre rôle. Nous n'avons pas vocation à défendre une position partisane. Notre mission est ailleurs : créer du dialogue, partager les connaissances et accompagner les acteurs dans leurs projets. Sur l'eau, personne ne peut avancer seul.

### Comment intervenez-vous concrètement sur le terrain ?

Nous faisons davantage de l'appui que du conseil. L'idée n'est pas d'arriver avec une solution toute faite, mais d'aider les acteurs à construire la leur. Prenons un industriel confronté à des difficultés sur une station d'épuration : nous allons travailler avec ses équipes pour renforcer leurs compétences et améliorer le fonctionnement des installations. La transmission est au cœur de notre approche.

### La formation reste-t-elle votre cœur d'activité ?

Oui, clairement. Nous formons chaque année près de 6 000 personnes et notre catalogue comprend plus de 300 stages thématiques. L'OiEau dispose aujourd'hui du plus grand centre européen de formation aux métiers de l'eau. À Limoges et à La Souterraine, nous avons reconstitué des équipements grandeur nature : réseaux, installations de production d'eau potable, stations d'épuration, dispositifs de détection de fuites... Les métiers de l'eau restent très opérationnels. D'ailleurs, près de 40 % des personnes formées sont des agents de terrain.

### L'international prend-il une place plus importante ?

Oui, nettement. Nous travaillons beaucoup dans les pays émergents, souvent avec le soutien de grands bailleurs internationaux. L'Agence française de développement est un partenaire historique, mais l'Union européenne est devenue notre principal financeur ces dernières années. Elle nous accompagne sur des projets liés à l'innovation,

à la coopération et au renforcement des compétences autour de l'eau.

### **Comment les nouvelles technologies peuvent-elles aider les collectivités à mieux décider ?**

On ne gère bien que ce que l'on connaît bien. La France a un vrai atout : un réseau très dense de données sur l'eau. Nous sommes capables de suivre les débits des rivières, le niveau des nappes ou la qualité de la ressource.

L'un de nos rôles consiste à faire parler ces données entre elles pour les comparer et mieux comprendre les évolutions dans le temps. C'est indispensable pour anticiper.

Les jumeaux numériques, par exemple, ouvrent des perspectives intéressantes. Ils permettent de simuler le fonctionnement d'un réseau d'eau ou d'un bassin versant et de tester différents scénarios : baisse des pluies, surcharge d'un réseau, accident... Notre rôle est surtout de rendre ces outils accessibles aux décideurs et aux techniciens.

### **L'outil *Explore 2* peut-il changer la manière dont les territoires pensent leur développement ?**

Oui, clairement. *Explore 2* est un outil au service des territoires. Il permet d'anticiper les effets du changement climatique sur les ressources en eau à horizon 2100 : comment évolueront les nappes phréatiques, les rivières, les périodes de sécheresse ou les volumes disponibles.

Désormais, les collectivités peuvent se projeter plus finement dans l'avenir.

La métropole de Valenciennes, par exemple, utilise ces données pour mesurer les conséquences possibles sur sa ressource en eau et sur ses projets de développement économique.

Pendant longtemps, l'eau a été considérée comme une ressource disponible

par défaut. Aujourd'hui, ce n'est plus possible. Les territoires doivent se poser la question de l'eau dès le départ : avant d'accueillir une activité économique, de construire de nouveaux logements ou de transformer leur modèle agricole.

### **Les territoires sont-ils suffisamment préparés à ce changement de regard ?**

Beaucoup de territoires n'ont pas encore pris pleinement la mesure de ce qui les attend. Or, la question de l'eau va devenir un facteur très concret de développement ou de limitation.

Premier enjeu : la formation des élus. Il existe encore une forme de méconnaissance du sujet. L'eau reste parfois perçue comme un service invisible : elle arrive au robinet, tout fonctionne, donc le sujet semble réglé.

Deuxième enjeu : sortir d'une logique du prix le plus bas. Maintenir une eau de qualité, sécuriser les réseaux, adapter les infrastructures nécessitera des investissements importants. Il faudra l'assumer collectivement.

Enfin, les territoires devront davantage coopérer. Mutualiser certaines ressources, interconnecter des réseaux, partager des solutions : demain, la résilience passera aussi par plus de solidarité territoriale.

### **La qualité de l'eau devient-elle un défi aussi important que la quantité ?**

Oui, les deux sujets sont indissociables.

La France dispose d'atouts solides. Le système des agences de l'eau a permis de réduire fortement les pollutions industrielles et d'aider les collectivités à moderniser leurs équipements d'assainissement. Ce travail de fond produit des résultats visibles.

Il est le résultat de plusieurs décennies d'investissements et de continuité dans

les politiques publiques. En revanche, il reste aujourd'hui un sujet particulièrement difficile : celui du lien entre eau et agriculture. C'est encore un débat sensible, alors même qu'il faut aller vers des pratiques plus sobres et mieux adaptées à la ressource.

Les pollutions diffuses liées aux nitrates ou aux pesticides restent importantes.

De nouveaux types de micropolluants, tels que les PFAS par exemple, suscitent également des préoccupations. Techniquement, nous savons rendre potable une eau très dégradée. Mais plus on attend pour agir à la source, plus le coût du traitement augmente.

### **Malgré ces tensions, restez-vous optimiste ?**

Oui, parce que nous avons des leviers d'action.

Sur le plan technique, les solutions existent déjà, qu'il s'agisse du numérique, de la modélisation ou de l'intelligence artificielle. La France dispose d'un vrai savoir-faire, dans le public et le privé.

Il y a aussi un enjeu humain. Les métiers de l'eau recrutent fortement. La filière représente environ 125 000 emplois et offre des perspectives à tous les niveaux de qualification.

Et puis il faut garder en tête ce que nous avons déjà réussi à faire. Il y a cinquante ans, personne n'aurait imaginé pouvoir se baigner dans la Seine ou voir revenir autant d'espèces de poissons. Avec du temps, des investissements et de la constance, les politiques publiques peuvent produire des résultats très concrets.

Ce qui a été possible hier face aux pollutions industrielles ou urbaines doit nous donner confiance pour relever les défis d'aujourd'hui et à venir, notamment celui de l'adaptation au changement climatique.

## Analyses sectorielles

## Les enjeux de la gestion de l'eau

DE L'EAU TRAITÉE  
au point d'usage

Fondée en 2016 **Thomas Zunino Innovation Conseil (TZIC)** s'est imposée dans la GreenTech en se spécialisant dans la désinfection et le traitement de l'eau par LED UV-C. Sa maîtrise des systèmes autonomes au point d'usage lui a même valu une collaboration avec le CNES pour les futures missions spatiales.



Thomas Zunino

Fondateur et président de TZIC

### Comment la technologie LED UV-C peut-elle servir les politiques publiques face à l'instabilité hydrique ?

La LED UV-C a rendu le traitement de l'eau accessible partout et en permanence, là où la lampe à mercure restait majoritairement cantonnée aux installations industrielles moyennes à grandes. Les enjeux actuels s'inscrivent dans des contextes très décentralisés, éloignés du schéma centralisé français. Grâce à cette technologie, le traitement s'effectue désormais in situ — eau usée, eau de surface — directement là où se trouve la ressource, sans chimie et sans intervention humaine.

### Quelle place assignez-vous aux collectivités territoriales dans le déploiement de solutions innovantes de traitement de l'eau ?

Notre entrée sur le marché s'est faite par la désinfection des eaux de consommation, via des fabricants et installateurs de fontaines. C'est cette expérience qui a nourri le développement de notre technologie de traitement des eaux grises — douches, lave-mains — aujourd'hui mature. Un arrêté récent ouvre officiellement la voie à leur réutilisation pour le lavage de voirie ou l'irrigation, par exemple. Après dix ans de développement, nous sommes prêts à nous déployer en partenariat avec les collectivités : campings, péniches, établissements recevant du public. Sur le volet des eaux grises, nous sommes à un moment charnière — celui du déploiement au service de la préservation de la ressource et de l'environnement.

### Quel accompagnement public vous semble nécessaire pour garantir la souveraineté technologique française dans le traitement de l'eau ?

Nous évoluons dans un secteur encore trop peu soutenu par les pouvoirs publics. Un double levier s'impose : une obligation pour l'hôtellerie de plein air et les établissements recevant du public, une incitation pour les particuliers, et la

constitution d'une filière complémentaire des grands opérateurs. Les applications au point d'usage sont considérables. La France dispose d'un savoir-faire reconnu — que les pouvoirs publics ont eux-mêmes qualifié d'« or bleu » — qu'il est temps de valoriser concrètement.

### Avec l'interdiction des lampes à mercure d'ici 2027, quelle vision portez-vous sur le positionnement de la France dans cette filière stratégique ?

Nous nous sommes imposés comme pionniers de la LED UV-C à l'international. Nous subissons pourtant un cadre réglementaire rédigé en référence aux lampes à mercure, qui exclut de facto la LED de nombreuses accréditations. La LED UV-C a aujourd'hui franchi le cap technologique : elle rivalise sur les critères de débit et de capacité de traitement. Son coût d'investissement initial reste plus élevé, mais le retour sur investissement en coûts d'exploitation est significatif. Il est temps que les pouvoirs publics lèvent les obstacles normatifs et soutiennent ce savoir-faire français.



## VEOLIA MISE sur l'eau de demain

Face aux tensions croissantes sur la ressource, **Veolia** défend une gestion plus sobre, connectée et circulaire de l'eau. Le groupe mise sur l'innovation, l'intelligence artificielle et la réutilisation pour renforcer la résilience des territoires.



**Pierre Ribaute**

Directeur Général Eau France  
chez Veolia

**Dans un contexte de dérèglement climatique qui fragilise les ressources en eau, comment Veolia s'impose-t-elle comme un acteur clé pour sécuriser durablement l'accès à cette ressource et accompagner les transformations nécessaires ?**

Le dérèglement climatique nous oblige à repenser nos usages de l'eau. C'est en développant des solutions adaptées à chaque réalité que nous accompagnons cette transformation : réutilisation des eaux usées, réduction des pertes en réseau, développement de ressources alternatives. Pour le compte de certains de nos clients, nous commençons à recycler 15 à 20 % de leurs eaux usées. Notre légitimité vient de cette capacité à déployer rapidement des réponses concrètes à l'urgence climatique.

**Dans un contexte de stress hydrique croissant, l'eau devient un enjeu de souveraineté pour les États et les territoires. Comment Veolia articule-t-elle ses solutions techniques avec ces nouveaux équilibres politiques et économiques ?**

Notre force tient à notre capacité à combiner des solutions techniques de pointe et une connaissance fine des territoires. De la détection de fuites en temps réel au traitement des eaux usées à des niveaux de qualité très élevés, en passant par la production d'eau ultrapure pour les industries stratégiques, nous maîtrisons l'ensemble de la chaîne de l'eau. Mais la souveraineté hydrique repose sur une collaboration étroite entre collectivités, industriels et opérateurs. C'est cette gouvernance partagée que nous accompagnons qui transforme une contrainte en opportunité. Comme par exemple le cas à Pornic, où nous réutilisons les eaux usées traitées pour irriguer un golf et arroser les espaces verts d'un quartier urbain entier, contribuant à renaturer la ville.

**La sobriété hydrique est aujourd'hui au cœur des stratégies de gestion de l'eau. Comment passe-t-on d'un levier opérationnel à une transformation collective impliquant industriels, collectivités et citoyens ?**

Cette transformation s'opère quand chaque acteur comprend son rôle et dispose des moyens d'agir. Un industriel qui reçoit un diagnostic personnalisé découvre qu'il peut réduire ses prélèvements de 20 % sans impact sur sa production. Une collectivité équipée de

compteurs intelligents identifie en temps réel ses gisements d'économies et se transforme. À Tarbes, le pilotage intelligent de l'irrigation a permis de réduire de 30 % la consommation d'eau dans les champs. C'est en multipliant ces succès, à toutes les échelles, que la sobriété devient une ambition partagée plutôt qu'une contrainte subie. Dans cette dynamique de mobilisation collective, nous avons lancé Eco d'Eau, plateforme fédérant 600 partenaires engagés autour d'actions concrètes pour préserver notre ressource en eau.

**À l'horizon des prochaines décennies, à quoi pourrait ressembler la gestion de l'eau en France et dans le monde, et quel rôle Veolia ambitionne-t-elle de jouer dans cette évolution ?**

La gestion de l'eau de demain sera circulaire et sobre : chaque litre sera compté, chaque usage optimisé, chaque rejet traité. Nous nous sommes fixés un cap concret : atteindre l'effacement hydrique d'ici dix ans, en restituant à la nature autant d'eau que nous en prélevons. Notre ambition est de mobiliser collectivités, industriels et citoyens autour de ce modèle. Après 170 ans d'expertise, nous savons que les solutions existent : l'enjeu est de les déployer à la mesure de l'urgence climatique. Notre pays est capable de se donner pour ambition « zéro restriction eau », et en conscience nous permettre de ne pas nous priver, sans gaspiller.



## Analyses sectorielles

## Handicap

## HANDICAP ET EMPLOI PUBLIC

### les leviers d'une politique durable

Vieillessement des effectifs, hausse des situations d'inaptitude, cadre réglementaire plus exigeant : les employeurs publics font face à des défis croissants en matière de handicap et de maintien en emploi. Dans cet entretien, Pierre Jolidon, consultant chez **Amnyos**, décrypte les freins persistants et les leviers concrets pour construire des politiques RH plus cohérentes, transversales et durables.



**Pierre Jolidon**

Consultant senior Inclusion  
et Handicap - Amnyos

#### Pourquoi le handicap et le maintien en emploi sont-ils devenus un sujet stratégique pour les employeurs publics ?

Cette évolution tient à plusieurs facteurs structurels (allongement des durées de carrière, augmentation du nombre d'inaptitudes, complexification du cadre réglementaire, écosystème partenarial particulièrement dense, etc.) qui se conjuguent à des moyens budgétaires et humains de plus en plus contraints. Cet « effet ciseau » impose

ainsi aux organisations publiques de mettre en place des politiques RH dédiées et ambitieuses. Dès lors, la question n'est plus de savoir si un employeur public sera concerné par ces enjeux, mais bien dans quelle mesure il est en capacité d'y répondre.

#### Quelles sont les principales difficultés rencontrées par les employeurs pour accompagner durablement les personnes en situation de handicap ou confrontées à un problème de santé ?

Tout d'abord, la pyramide des âges est globalement en hausse et avec elle le nombre d'agents potentiellement concernés, générant un nombre croissant de situations individuelles à accompagner, mettant progressivement à mal les marges de manœuvre dont disposent les employeurs publics. Ce mouvement va de pair avec le renforcement progressif de l'arsenal juridique existant sur le volet du maintien en emploi : notion d'aménagement raisonnable du poste de travail, création de la Période de Préparation au Reclassement, obligations de « moyens renforcés » en matière de reclassement, etc. S'y ajoute également une méconnaissance des

outils, dispositifs et financements mobilisables par les employeurs publics, malgré la très grande richesse de ces derniers.

Enfin, beaucoup d'organisations peinent à anticiper les situations d'usure professionnelle ou de désinsertion professionnelle. Cette difficulté à structurer des politiques intégrées et transversales (prévention des risques professionnels, RPS, handicap...) limite la pérennité des réponses apportées. C'est l'un des éléments clés sur lesquels nous travaillons lorsque les employeurs nous appellent à nous, notamment dans le but de favoriser la convergence des politiques RH et éviter l'approche en silo.

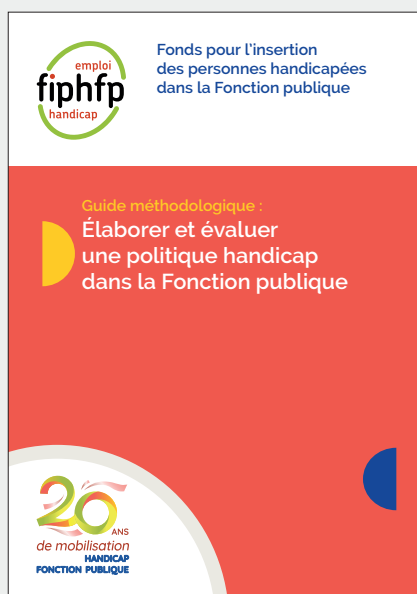
#### Quel rôle les managers doivent-ils jouer pour favoriser une inclusion réelle au quotidien ?

Le manager de proximité constitue l'un des maillons essentiels d'une politique RH dédiée au maintien en emploi et au handicap. Sa capacité à détecter les signaux faibles, à adopter une posture adaptée, à accompagner le collectif de travail dans l'identification et la mise en œuvre de situations individualisées et à orienter l'agent concerné vers les bons acteurs et dispositifs conditionne

directement la qualité de l'accompagnement. Il est également le garant de la cohérence du discours autour du collaborateur concerné : RH, manager et référent handicap doivent partager les mêmes éléments de langage pour que l'agent reçoive des réponses cohérentes et lisibles. Reste toutefois que les managers sont rarement formés à la gestion de la santé et du handicap au travail, alors que les situations sont parfois particulièrement complexes à appréhender (retour à l'emploi pendant ou après un cancer, souhait de certains agents de « cacher » leurs problématiques de santé, etc.). Les managers sont par ailleurs soumis à des injonctions paradoxales, entre la nécessité de proposer un accompagnement individualisé aux agents concernés, mettre en place les aménagements de poste nécessaires tout en assurant les missions confiées à son équipe. Cette position asymétrique suppose ainsi un appui institutionnel explicite de la hiérarchie.

### Comment faire en sorte qu'une politique handicap soit portée par toute l'organisation et pas seulement par quelques acteurs dédiés ?

Nos retours d'expérience convergent sur un point : la variable la plus déterminante n'est ni la taille de la structure, ni la fonction publique d'appartenance ou encore ses ressources financières : c'est le niveau de portage par la direction. Lorsque la politique handicap est incarnée et portée au plus haut niveau (élus, DG, DRH...), elle irrigue l'ensemble de l'organisation. À l'inverse, lorsqu'elle est confiée à un référent isolé, sans légitimité ni moyens suffisants, elle reste marginale. La transversalité réelle suppose une inscription pluriannuelle,



Le Guide *Élaborer et évaluer une politique handicap dans la Fonction Publique*.

des actions concrètes et mesurables et une implication active de l'ensemble des parties prenantes (acteurs RH, managers, partenaires sociaux...) au premier rang desquels les décideurs, qu'il s'agisse d'élus ou de DG.

### Quels leviers vous paraissent aujourd'hui les plus efficaces pour faire progresser durablement les pratiques des employeurs ?

Depuis plusieurs années, on constate que les employeurs publics se saisissent progressivement de ces thématiques. Ils peuvent cependant manquer de repères méthodologiques pour produire un état des lieux sur le sujet et construire un plan d'actions adapté. Notre équipe a pu produire pour le compte du FIPHFP un certain d'outils mis en accès libre (guide juridique dédié au reclassement, guide pratique sur le retour à l'emploi pendant ou après un cancer et un arrêt

long, un kit composé de 35 outils sur la PPR, etc.), et en particulier un guide intitulé « *Élaborer et évaluer une politique handicap dans la Fonction Publique* »\* publié début 2026. Dans celui-ci, nous proposons une méthodologie pratique permettant à l'ensemble des employeurs, quelle que soit leur taille ou leur fonction publique, de construire leur politique handicap/santé au travail.

Outre la structuration d'une politique pluriannuelle, plusieurs leviers sont déterminants : la montée en compétences de l'ensemble des acteurs internes, la mobilisation effective de l'écosystème partenarial (FIPHFP, France Travail, Cap Emploi, Appuis Spécifiques...) et le portage institutionnel et politique en interne.

La politique handicap et maintien en emploi est un révélateur. Car celui qui sait la structurer, en décloisonnant ses politiques RH, en outillant ses managers et en mobilisant l'écosystème disponible, prouve qu'il sait piloter la complexité. Et dans un contexte de ressources contraintes et de besoins croissants, c'est cette compétence-là qui fait la différence. Chez AMNYOS Consultants, nous accompagnons les employeurs publics à l'élaboration de leur politique handicap et à la formation des acteurs ressources sur ces sujets. Vous souhaitez faire le point sur votre situation ou engager un travail autour de l'élaboration de votre politique handicap ?

### Contactez-nous

Pierre Jolidon  
07 76 96 20 54  
pierre.jolidon@amnyos.com  
www.linkedin.com/company/amnyos/

\*[https://www.fiphfp.fr/sites/default/files/2025-12/FIPHFP25\\_Guide%20Politique%20Handicap\\_BD3.pdf](https://www.fiphfp.fr/sites/default/files/2025-12/FIPHFP25_Guide%20Politique%20Handicap_BD3.pdf)

## Analyses sectorielles

### Technologies

# SÉCURISER PAIEMENTS ET IDENTITÉ à l'ère post-quantique

Bruno Sanglé-Ferrière, fondateur de **Carrousel Digital**, a créé Moneytak : une technologie qui rend possible paiements et gestion d'identité sécurisés, même sans connexion. Un pas décisif vers un numérique sûr et universellement accessible.



**Bruno Sanglé-Ferrière,**  
Fondateur et Président  
de Carrousel Digital

### Pouvez-vous nous donner un aperçu des applications Moneytak E-cash et Moneytak ID-Papers ?

Le Moneytak e-Cash est une application de paiement prépayée qui utilise la technologie NFC pour permettre des transferts d'argent sans frais, même hors ligne, sans nécessité d'être connecté à un serveur de vérification. Sa sécurité post-quantique offre une solution robuste pour les cartes prépayées, e-cash et bons d'achat. Le Moneytak ID-Papers, quant à lui, est conçu pour la gestion et la transmission sécurisée de documents authentifiés. Ce service garantit l'authenticité des documents, permettant aux utilisateurs de stocker, et de montrer des papiers d'identité et autres documents importants de manière sécurisée, en ligne ou hors ligne. Il est particulièrement pratique pour la vérification

d'identité à distance, comme sur les sites internet, assurant ainsi une protection maximale des informations, mais il est surtout important pour permettre de vérifier l'authenticité des papiers en mode hors ligne, par un contact NFC entre téléphones

### Quels sont les avantages et les implications de Moneytak E-cash pour les utilisateurs ?

Le dispositif permet les transactions sans nécessiter une connexion Internet, et offre aux utilisateurs la possibilité de gérer leur argent directement depuis leur appareil mobile quand ils sont en ligne. Même en l'absence de connexion, l'application conserve l'historique des transactions, garantissant ainsi la sécurité et l'intégrité de toutes les opérations une fois la connexion rétablie, pour lutter contre toute forme de hacking.

Grâce à la cryptographie avancée et aux signatures de hachage aléatoires, les transactions sont protégées contre les menaces potentielles des ordinateurs quantiques. Chaque appareil possède des clés uniques, limitant ainsi l'impact d'une éventuelle compromission. Les utilisateurs peuvent recevoir de l'argent, payer d'autres détenteurs de l'application, même dans des zones sans Internet, en rapprochant simplement leur téléphone de celui d'un autre utilisateur ou à distance en utilisant une connexion web, mais sans forcément avoir recours à un serveur.

### Quels sont les cas d'usage et les avantages de Moneytak ID-Papers ?

Moneytak ID-Papers se distingue par sa capacité à gérer des documents de manière sécurisée et authentifiée, même hors ligne. Grâce à une sécurité post-quantique, elle assure que la vérification de l'authenticité

des documents ne peut être contournée et limite l'impact d'une improbable compromission à un seul appareil.

Les avantages pour les utilisateurs sont nombreux, surtout dans les contextes où la sécurité de l'information est cruciale. Les documents numériques permettent une vérification précise et sont dotés de fonctionnalités de sécurité avancées, réduisant ainsi les risques de vol d'identité et de fraude financière. Contrairement aux documents papier, qui sont plus sujets à ces risques, Moneytak ID-Papers offre en outre une solution fiable pour la vérification d'identité à distance, et à proximité, garantissant une sécurité maximale des informations personnelles.

**moneytak.fr**  
**carrousel.digital.com**

### Bio express

Bruno Sanglé-Ferrière, ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris, a commencé sa carrière au sein de la Société Générale en tant que trader. Aujourd'hui, il est Président de Carrousel Digital et Marbœur Conseil et Recherche, qui possède la marque Moneytak.

### En bref

Depuis 2018, Carrousel Digital conçoit des systèmes de sécurité permettant d'améliorer la sécurité des systèmes de paiement, les transmissions de données dans une ère post-informatique quantique. Il a déposé et obtenu de nombreux brevets dans ces domaines ainsi que d'autres dans les domaines de la photonique quantique et la production d'énergie verte.

### UNE RÉPONSE STRUCTURELLE au défi du vieillissement

La France comptera un million de personnes de 80/85 ans supplémentaires d'ici 2030. Entre le domicile historique et l'EHPAD, les Résidences Services Seniors s'imposent comme un habitat intermédiaire. François Salmon, directeur général des Jardins d'Arcadie, en détaille les ressorts.



**François Salmon**

Directeur Général des Jardins  
d'Arcadie

#### En quoi le modèle économique des résidences services seniors constitue-t-il une réponse complémentaire à l'action publique face aux défis du financement de la silver économie ?

La France est confrontée à un défi démographique majeur : la population des 80/85 ans, notre cœur de cible, passera de 2,2 à 3,2 millions de personnes entre 2025 et 2030. Face à cette progression, les Résidences Services Seniors offrent une réponse complémentaire à l'action publique, sans mobiliser aucun financement public. Notre modèle repose sur une offre de services graduée : conciergerie, services à la personne (aide à la toilette, au repas, au coucher – à l'exclusion de tout acte médical), restauration, animations et présence sécurisante vingt-quatre heures sur vingt-quatre, 7 jours sur 7, assurée par des veilleurs de nuit. Une coordinatrice accompagne les résidents dans l'usage du numérique. Les résidents sont locataires de leur appartement. Ils recherchent une sécurité accrue et un logement adapté. Ils veulent retrouver du lien social et rompre la solitude. Nos résidences sont implantées

en hypercentre, dans des bâtiments reconvertis – anciennes casernes, banques, édifices monastiques –, permettant à des résidents majoritairement autonomes d'accéder à pied à l'ensemble des services urbains : commerces, équipements culturels, professionnels de santé. Ces seniors demeurent des acteurs économiques à part entière dans leur territoire.

#### Comment votre partenariat avec La Poste Immobilier contribue-t-il à la revitalisation des centres-villes et au maintien de la cohésion sociale dans les territoires ?

La Poste a lancé un appel d'offres pour reconverter ses anciens hôtels des postes, centres de tri, en Résidences Services Seniors, en cohérence avec sa stratégie de diversification autour de la silver économie, déjà engagée à travers le développement de services aux personnes âgées. Ce partenariat correspondait à notre recherche d'actifs en hypercentre, là où toute construction neuve est impossible.

Nous avons ainsi réalisé des opérations à Brest, Châteauroux, Strasbourg, Saint Étienne et Auch, et des projets en cours notamment à Amiens et Châlons-en-Champagne. Ces reconversions participent à la revitalisation des centres-villes tout en apportant une réponse concrète aux besoins des territoires en matière de logement adapté aux seniors.

#### Quelle vision portez-vous sur l'évolution des politiques publiques du vieillissement à horizon 2030-2035, et comment les Résidences Services Seniors peuvent-elles contribuer à la prévention de la perte d'autonomie ?

Dans un contexte d'arrêt quasi total

de la construction de nouvelles places en EHPAD, le virage domiciliaire et l'habitat alternatif s'imposent comme des réponses structurelles au vieillissement de la population. Les Résidences Services Seniors s'inscrivent pleinement dans cette dynamique. Notre action en matière de prévention s'articule autour de trois niveaux. La prévention primaire, pour les résidents encore autonomes, repose sur l'animation, la restauration et un logement intégralement aux normes PMR (personnes à mobilité réduite), créant un environnement sécurisant favorable au lien social. La prévention secondaire, face aux premiers signes de fragilité, mobilise notre rôle de coordinateur : livraison de médicaments, prise de rendez-vous, médicalisation du logement.

La prévention tertiaire, enfin, accompagne le retour à domicile après hospitalisation, avec l'intervention de kinésithérapeutes et d'ergothérapeutes sur site. Lorsque la dépendance devient incompatible avec le maintien en résidence – notamment face à des troubles neurodégénératifs tels qu'Alzheimer ou Parkinson –, Les Jardins d'Arcadie jouent un rôle d'alerte auprès des familles et les accompagnent dans la décision d'orientation vers un établissement spécialisé, en veillant à ce que cette transition s'effectue dans les meilleures conditions. Les Résidences Services Seniors sont des lieux de vie dans un environnement sécurisant et bienveillant qui favorise le bien vieillir.

[www.jardins-arcadie.fr](http://www.jardins-arcadie.fr)

## Analyses sectorielles

## Silver économie &amp; vieillissement des territoires

## VIEILLIR ENSEMBLE : un défi territorial

Pour Guy Le Charpentier, cofondateur de **ReSanté-Vous**, le vieillissement est un enjeu de territoire autant que de santé. Face à la transition démographique, les collectivités ont un rôle majeur à jouer pour favoriser l'autonomie, la participation et le bien-vieillir.



**Guy Le Charpentier**  
Cofondateur de ReSanté-Vous

### ReSanté-Vous est née il y a près de vingt ans. Quelle est votre mission ?

Nous avons créé ReSanté-Vous en 2007 avec la conviction que le vieillissement doit être considéré comme une étape de vie à part entière. Notre entreprise solidaire d'utilité sociale accompagne plus de 5 000 personnes âgées chaque année et travaille avec plus de 330 structures. Notre objectif est de préserver l'autonomie et le pouvoir d'agir des personnes, grâce à une approche fondée sur la prévention, l'activité, le lien social et la participation. Les seniors ne doivent pas être seulement bénéficiaires des actions qui les concernent, mais pleinement associés à leur conception et à leur mise en œuvre.

### Pourquoi le vieillissement est-il devenu un enjeu de politique publique territoriale ?

Parce qu'il dépasse largement le champ de la santé. Le vieillissement concerne le logement, les mobilités, l'espace public, l'accès aux services ou encore la vie associative. L'enjeu n'est plus seulement d'accompagner la dépendance, mais de permettre à une population plus âgée de continuer à participer à la vie locale et à exercer sa citoyenneté. Les collectivités sont donc en première ligne pour créer des environnements favorables à cette capacité d'agir.

### Quels sont les principaux défis à relever ?

Le premier est démographique : un Français sur trois aura plus de 60 ans en 2030.

Le deuxième est l'isolement social. Selon les Petits Frères des Pauvres, près de 750 000 personnes âgées vivent aujourd'hui en situation de « mort sociale ». Vient ensuite l'attractivité des métiers du grand âge, alors que les besoins augmentent. Enfin, les initiatives restent souvent dispersées. L'enjeu est de renforcer la coopération territoriale et de construire des réponses partagées associant collectivités, professionnels, associations et habitants.

### Pourquoi défendez-vous une approche aussi transversale ?

Parce que la perte d'autonomie est multifactorielle. Une personne reste autonome lorsqu'elle conserve des liens sociaux, une activité, des projets et un environnement adapté. Les réponses cloisonnées montrent vite leurs limites. Le vieillissement est un sujet systémique qui suppose de faire travailler ensemble

professionnels, collectivités, associations et citoyens. La prévention est plus efficace lorsqu'elle est pensée comme un projet collectif de territoire.

### La silver économie peut-elle devenir un levier de développement territorial ?

Oui, à condition de ne pas la réduire à un marché destiné aux seniors. Les territoires qui anticipent le vieillissement développent de nouveaux services, des solutions de mobilité, des habitats innovants ou des projets intergénérationnels. Cela crée de l'emploi, stimule l'innovation et améliore la qualité de vie de tous. Un territoire adapté aux plus âgés est généralement plus inclusif pour l'ensemble de la population.

### Quelle priorité faudrait-il engager dès maintenant ?

Il est essentiel de renforcer les actions de prévention et le pouvoir d'agir des citoyens. Une partie des fragilités pourrait être retardée grâce à des actions en amont et à une meilleure prise en compte de l'expertise d'usage des personnes âgées. De nombreuses collectivités s'engagent déjà dans des démarches comme les Villes et Territoires Amis des Aînés.

L'enjeu est désormais de faire du vieillissement un sujet central des politiques publiques locales. La longévité est l'une des grandes réussites de nos sociétés ; le défi consiste à transformer ces années gagnées en années vécues en bonne santé, avec autonomie, participation et utilité sociale.

[www.resantevous.fr](http://www.resantevous.fr)  
[guy.le.charpentier@resantevous.fr](mailto:guy.le.charpentier@resantevous.fr)

## Transition écologique &amp; transition numérique

## LOUIS VUITTON

## La technologie au service de la Maison

Maison fondée sur l'innovation depuis plus de 160 ans, **Louis Vuitton** aborde les grandes transformations contemporaines dans la continuité de son histoire. Pour Daniel Roux, CTO, l'enjeu n'est pas d'adopter la Tech pour la Tech, mais de l'inscrire au service des métiers, des clients et d'une trajectoire environnementale ambitieuse.



**Daniel Roux**  
CTO de Louis Vuitton

**Louis Vuitton revendique un héritage d'innovation. Comment cet ADN se traduit-il aujourd'hui face aux transitions numérique et écologique ?**

Depuis 1864, la Maison s'est construite sur une innovation pensée au service du client. Nous considérons la technologie comme un véritable levier, sur toute la chaîne de valeur. Cette ambition est portée par LV\_NEO, nos équipes Tech de Louis Vuitton, qui collaborent avec toutes les fonctions de la Maison : du design produit au retail, en passant par le marketing, le manufacturing, la logistique, la finance et les ressources humaines. Nous parlons de « Quiet Tech » : une technologie omniprésente mais

discrète, pleinement intégrée aux métiers.

Sur le plan environnemental, nous avons renouvelé nos engagements à travers notre feuille de route Régénération 2030.

Il ne s'agit pas d'opposer innovation et sobriété, mais de tenir les deux ensemble. C'est cette articulation qui définit la modernité d'une Maison comme la nôtre.

**Comment organisez-vous cette transformation à l'échelle mondiale ?**

Nous avons fait le choix d'une organisation très centralisée et fortement standardisée. C'est ce qui garantit une expérience homogène partout dans le monde. Un client doit retrouver le même niveau d'exigence à Paris, Tokyo ou New York. Cette centralisation n'est pas un frein à l'agilité ; elle en est le levier. Parce que nous disposons de standards communs et d'une donnée structurée, nous pouvons décider vite et exécuter plus vite encore lorsque l'environnement évolue.

**Pouvez-vous illustrer cette capacité d'adaptation ?**

Les récentes évolutions internationales ont eu des effets immédiats sur nos flux logistiques et financiers. Dans ce type de situation, il faut parfois adapter les systèmes et les processus en quelques jours. Cette réactivité repose sur la robustesse de nos systèmes, la qualité de nos données, mais aussi sur une culture commune de l'arbitrage et de l'action.

**Quels usages concrets développez-vous autour de l'IA générative ?**

Notre approche est guidée par une seule question : quelle valeur apporte-t-elle aux métiers ? L'objectif n'est pas de remplacer les collaborateurs, mais de les libérer des tâches à faible valeur ajoutée pour qu'ils se concentrent sur l'excellence, le savoir-faire et la relation client. MAIA, notre assistant conversationnel interne sécurisé, est aujourd'hui utilisé par plus d'un collaborateur sur deux. En magasin, Gaston accompagne les conseillers de vente dans plus de 40 pays. Côté création, LucIA ouvre de nouvelles possibilités d'idéation aux équipes design. Le tout s'inscrit dans une logique mondiale, où la technologie sert avant tout la cohérence des pratiques et la performance des métiers.

**Quelles évolutions pour les compétences et la culture interne ?**

Notre transformation repose sur les collaborateurs. Nous investissons dans la formation pour diffuser une culture commune de l'IA, via l'initiative « AI for all » portée par LVMH, et, en miroir, une culture environnementale grâce à une formation Green qui ancre les bonnes pratiques : éco-conception des applications et sobriété numérique au cœur de LV\_NEO, acculturation de l'ensemble des collaborateurs de Louis Vuitton. Ouvrir largement l'accès à l'IA suppose aussi de sécuriser les usages : protéger nos données, encadrer les outils, armer les équipes. C'est cette combinaison qui rend durable l'adoption de l'intelligence artificielle.

# Le cerveau ou le smartphone : il faut choisir

## Conférence à deux voix par Marc Tadié et Thierry Derez mercredi 29 avril 2026

C'est à une soirée inhabituelle que Marc Tadié, neurochirurgien et Thierry Derez, Président du groupe Covéa, ont invité une assistance captivée ce mercredi 29 avril. En voulant alerter sur les risques que court tout être humain à être trop dépendant de cette extension de soi-même autrement appelée smartphone, ils nous ont conduit à mieux comprendre les secrets insoupçonnables du fonctionnement du cerveau humain.

Marc Tadié a tout d'abord rappelé que la mémoire constitue le réacteur du cerveau. Mais il en existe deux sortes : la mémoire volontaire, celle que l'on développe notamment lorsqu'on prépare des concours ou quand on apprend des poèmes, mais aussi la mémoire involontaire, celle que Proust a immortalisé en décrivant comment le

goût d'une madeleine ravivait inopinément le souvenir de la scène au cours de laquelle sa tante Léonie lui proposait cette même madeleine, lorsqu'il était enfant. Et de rappeler que cette mémoire affective fait la singularité de notre personnalité. D'où la question de savoir ce qu'il en restera à l'âge d'une humanité où chacun sera réduit à un face-à-face exclusif avec son smartphone.

Le danger est d'autant plus grand que le cerveau est un organe plutôt paresseux, qui nous pousse à aller toujours vers la solution du moindre effort. Si l'on considère qu'il faut en moyenne quinze ans depuis la naissance pour que le cerveau atteigne sa maturité, on mesure les risques d'atrophie qui affaibliront la puissance cérébrale de chacun si on délègue systématiquement ses missions au smartphone. Pour le professeur Tadié, ces risques doivent être appréhendés

avec la même gravité que les effets de la maladie d'Alzheimer.

On ne constate pas encore d'impacts médicaux liés à cette dépendance, mais Thierry Derez fait justement observer que les arrêts de travail pour trouble de la santé mentale ne cessent de progresser, au point de concerner 13 millions de personnes aujourd'hui en France. Quelle est la part de l'usage addictif du smartphone dans cette recrudescence ? On manque de recul pour juger mais ce n'est pas une raison de ne pas s'inquiéter.

Dans une période où les pouvoirs publics se préoccupent de la baisse de la lecture chez les plus jeunes, nos deux conférenciers soulignent qu'il est essentiel de réhabiliter l'usage de la lecture chez les plus jeunes. Et de préférence sur un livre papier plutôt que sur un e-book, car la confrontation à la réalité



*Thierry Derez, Daniel Keller, Marc Tadié*

matérielle des choses provoque plus d'excitations cérébrales ! En conséquence, une consigne et une seule prodiguée par Marc Tadié : « lire vingt pages par jour », telle est la médication indispensable pour avoir un cerveau en bonne santé.

Pour autant, tout n'est pas mauvais dans l'usage du

smartphone. En particulier lorsqu'on devient âgé et que l'on est isolé. Alors le smartphone devient un précieux outil de sociabilité. Plus généralement, chacun aura compris que l'usage de celui-ci gagnerait à être encadré. C'est un peu comme l'usage de l'automobile, rappelle Thierry Derez. On peut prendre son véhicule mais en respectant

les règles de conduite. Ce code pour l'usage du smartphone reste à inventer. Mieux vaut le faire avant qu'il n'ait produit les mêmes dégâts que le tabac ou l'alcool. Avis aux pouvoirs publics !

**Daniel Keller**

Antoine de Saint-Exupéry - 1994

# Célébration du centenaire de Robert Chelle

Albert Camus - 1962

INSP, le 4 JUIN 2026



© Loann Oger

*L'équipe organisatrice, de gauche à droite : Bruno Rémond, Didier Cultiaux, Jean-François Verdier, Anne Magnant, Patrick Gautrat, Robert Chelle*

Lorsqu'il s'agit de fêter quelqu'un, les Polonais entonnent la chanson « Sto Lat », « qu'il ou elle vive cent ans » ! Nous avons, pour notre part, fêté le centenaire de Robert Chelle à l'INSP, le jeudi 4 juin dernier. Celui-ci était présent, avec sa fille Dominique et plusieurs dizaines

d'amis, dans l'amphithéâtre Alexandre Parodi, où quatre orateurs sont intervenus.

Tout d'abord, le Directeur de l'INSP, Jérôme Filippini, favorable d'emblée à cette célébration et qui a rappelé l'accueil chaleureux que lui réserva Robert lorsqu'il entra à la Cour des Comptes,

avec un rappel du sens de l'État qui « devait être dans les tripes » !

Ensuite, le Président de l'Association SeRViR, Jean-François Verdier, soutien tout aussi indéfectible à cet hommage, salua le sens du contact de notre ami avec les « jeunes » durant

# HOMMAGE À ROBERT CHELLE



23 ans de fonction de Secrétaire général de l'ENA et faisant avec humour un parallèle entre Robert et William Shakespeare, dont on avait douté de l'existence, eu égard à la multiplicité de ses œuvres ! Il a également évoqué le rôle éminent de Didier Cultiaux dans la confection des numéros de la revue SeRViR consacrés aux hommages à Robert.

En tant que Président du Conseil de Section des retraités, j'ai rappelé la genèse de ce projet de célébration en janvier dernier avec le concours décisif de Dominique, la fille de Robert, ainsi que d'Elvire Collet, notre inlassable collaboratrice sans oublier Sébastien Kott pour toute la logistique à l'INSP. Afin de démontrer à quel point Robert avait le « contact », j'ai rappelé son rôle dans le dialogue avec les élèves de la promotion « Robespierre » au cours du très

agité mois de mai 1969 qui vit le retour de Pierre Racine à la tête de l'École.

Pour sa part, Sébastien Kott, Délégué à la Stratégie de Recherche de l'INSP, a évoqué l'homme de la « Boîte aux livres » dans notre Revue, ainsi que le créateur du Comité d'Histoire en 1999, éditant les « Cahiers ». Il a également dévoilé la plaque du « Fonds Robert Chelle », qui a vocation à intégrer tous les ouvrages qui offrent un point de vue interne sur l'ENA, rédigés par des anciens élèves, anciens personnels ou anciens intervenants. Ce Fonds compte à l'heure actuelle 150 références et ne tardera pas à s'enrichir.

Enfin, était venu le moment des cadeaux : une bouteille d'Armagnac de 1962, son année de sortie de l'ENA (« Albert Camus ») gravée, quelques

douceurs, ainsi qu'une belle machine « Nespresso » et ses coffrets découvertes, Robert raffolant tout autant des chocolats et du café !

Les invités purent ensuite déambuler dans le hall de l'Institut où des vitrines abritaient des photos de Robert à divers moments de sa longue et fructueuse carrière, tandis qu'étaient disponibles de nombreux exemplaires des Cahiers pour une Histoire de l'ENA et que les conversations allaient bon train autour d'un magnifique buffet alors que Robert se prêtait de bonne grâce à une longue séance « photos » que le lecteur pourra apprécier dans ce numéro.

Une belle soirée, d'émotion, de reconnaissance et d'amitié !

**Patrick Gautrat**  
Robespierre - 1970

# Quelques souvenirs de cette belle soirée d'anniversaire



Jérôme Filippini



Jean-Michel Lemoyne de Forges,  
Martine de Boisdeffre, François  
d'Aubert, Robert Chelle



François Logerot, Robert Chelle



Arnaud Teyssier, Jean-François Verdier, Daniel  
Keller, Robert Chelle

## HOMMAGE À ROBERT CHELLE



© Loann Oger

*François d'Aubert, Renaud Denoix de Saint Marc*



© Loann Oger

*Marie-Françoise Bechtel, Robert Chelle*



© Loann Oger

*Henri-Pierre Culaud, Bernard Dujardin, Jean-François Verdier, Myriem Mazodier, Robert Chelle*

## ASSOCIATION



© Loann Oger

*Jean-François Verdier, Robert Chelle, Dominique Chelle, Eliane Gautrat*



© Loann Oger

*Robert Chelle, Dominique Chelle, Elvire Collet*

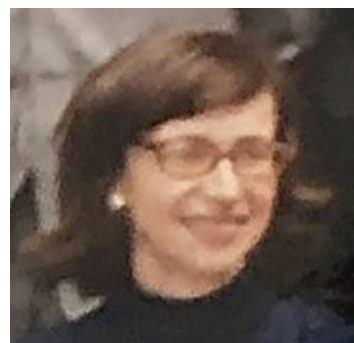
# Cher Robert, un siècle d'existence, et toujours plus d'énergie que la plupart des septuagénaires !

**D**'autres camarades ont parlé de ta serviabilité, de ta gentillesse, de tes travaux littéraires et historiques. Moi j'évoquerai ta convivialité et pour cela j'ai retenu **parmi des dizaines d'exemples vécus avec toi** trois moments :

- quand notre promotion François Rabelais a voulu organiser **en 1973** au printemps une

garden-party dans le jardin situé derrière l'immeuble de la rue des Saints -Pères (ce qui ne s'était jamais fait) et que tu as bien voulu nous aider à vaincre un à un tous les obstacles qui s'opposaient à l'événement !

- quand **en 2023**, tu as pris l'initiative d'organiser avec Patrick Gautrat pour le conseil de section des retraités une visite en avril de la maison du peintre Derain à Chambourcy,



Par **Myriem Mazodier**  
*François Rabelais - 1973*



## ASSOCIATION

• Et quand, entre ces deux événements, tu as organisé la fabuleuse escapade **en 1988** dans ta Gascogne natale ; notre Revue a rendu compte dans son numéro 289 en deux pages de ce voyage automnal qui a réuni plus de 50 camarades autour de Guy Berger et de toi, aidés par le préfet Jean-Pierre Musso.

Tu es né avant la télévision, avant la pénicilline, avant les produits surgelés, les photocopies, le plastique, la vidéo. Tu étais là avant les radars, les cartes de crédit, la bombe atomique, le rayon laser, avant le stylo à bille, avant le lave-vaisselle, le congélateur, les couvertures chauffantes, les Pampers et les chemises sans repassage. Il n'y avait pas de congés parentaux,



pas de télécopie, ni de courriel ni même d'École Nationale d'administration !

Mais tu étais sans doute « un bon cru » quand on songe à

tous les changements qui ont bouleversé le monde, à tous les ajustements que tu as su négocier et à l'énergie que tu manifestes.



# Robert Chelle, un grand Homme

**J**'ai eu le plaisir et la chance de rencontrer Robert Chelle en 2006 dès mon arrivée à l'Association.

J'ai donc eu le privilège de travailler 20 ans avec lui que ce soit pour la section des retraités ou plus tard sur la boîte à livres.

Durant toutes ces années, Robert a toujours été le même, un homme droit au regard à la fois franc et malicieux.

Je ne saurai énumérer toutes ses qualités, mais voici les traits qui me viennent immédiatement à l'esprit lorsque je pense à lui : gentillesse, générosité, bienveillance, intelligence, empathie, écoute, sympathie, fidélité, courage, il est drôle, loyal, émouvant, cultivé, soucieux des autres, respecté, a de l'esprit et toujours une histoire à raconter, un souvenir ou une anecdote à partager.

C'est aussi un artiste peintre accompli. A la suite de vacances en Croatie, j'avais montré quelques photos de ce voyage à Robert. Ce dernier m'a fait la surprise de peindre l'un de

ces paysages et m'a offert ce tableau. Merci à lui d'avoir trouvé le temps, malgré ses multiples activités et occupations, de prendre ses pinceaux.

Parmi les moments qui montrent à quel point Robert est apprécié, j'ai notamment le souvenir de ses 80 ans, que nous avons fêtés à l'Association. Philippe Séguin, alors Premier président de la Cour des comptes, nous avait imposé de changer la date de la réception car il ne pouvait pas se libérer ce jour-là et ne concevait pas de ne pas y assister.

Nous avons donc reporté de quelques jours cette célébration. Renaud Denoix de Saint Marc, alors Vice-président du Conseil d'État, avait également fait le déplacement pour être aux côtés de Robert.

Robert est un être à part, unique, fédérateur, resté très jeune d'esprit et humble, il fait partie de ces personnes qui ne génèrent que du positif.

Je ne crois d'ailleurs jamais avoir entendu un propos négatif à son sujet. Je souhaite le remercier



Par **Elvire Collet**

très sincèrement pour le temps qu'il a toujours consacré aux permanentes de l'Association et à l'amitié qu'il nous a toujours témoignée.

# Souvenirs de la promotion Montesquieu sortie en 1966, il y a 60 ans

C'était une promotion nombreuse pour l'époque, 112 dont, hélas, seulement deux jeunes femmes. La fin de la guerre d'Algérie avait réduit la durée du service militaire et avait entraîné des regroupements. Nous avons choisi le nom de Montesquieu. La très grande majorité d'entre nous sortaient de Sciences Po et se connaissaient déjà, ce qui facilitait la camaraderie.

Durant les deux ans et demi que nous avons passés ensemble, l'ambiance resta conviviale, malgré la concurrence inévitable, et cette amitié entre nous ne s'est jamais effacée depuis...

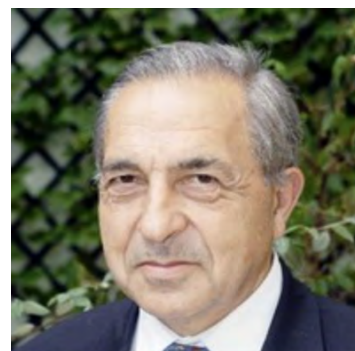
Nous nous quittâmes très vite pour partir en stage. J'ai eu la chance d'être envoyé à Bordeaux, auprès de Gabriel Delaunay, un préfet atypique formé par la résistance, intéressé par la littérature autant que par sa fonction. Je ne savais pas encore si j'entrerais dans la préfectorale mais cette expérience du terrain a joué un rôle.

Revenus à Paris, la scolarité commençait. Nous devions travailler par petits groupes de quatre ou cinq, rassemblés par affinités. L'humour était au rendez-vous.

Beaucoup des matières au programme n'étaient guère différentes de ce que nous avions connu à Sciences Po, nous devions seulement les approfondir. La bibliothèque était très mal tenue et les chances de mettre la main sur des documents utiles étaient faibles. L'école a beaucoup progressé depuis et c'est heureux.

Il fallait choisir un sport, je m'inscrivis aux séances d'équitation, parce que Florence, mon épouse, excellente cavalière, pouvait nous entraîner. Ce fut un de nos meilleurs moments. Elle nous conduisait dans la forêt de Chantilly. Nous nous retrouvions ensemble ensuite dans la maison qu'avait mon beau-père à proximité, pour un pot amical.

Un autre bon souvenir a été aussi celui du stage d'entreprise.



Par **François Leblond**

*Montesquieu - 1966*

*Préfet de région honoraire*

Je partis à Thionville, chez le métallurgiste Sollac, une entreprise qui vivait ses derniers moments de gloire en Lorraine. Le contact avec les ingénieurs était pour moi quelque chose de nouveau, mon seul regret a été de n'avoir pas fait de stage ouvrier. Je ne l'ai pas demandé et j'ai eu tort.

Au total, soixante ans, après notre scolarité, ce sont les bons souvenirs qui dominent. Beaucoup d'entre nous, hélas, ne sont plus, mais l'école constitue

## HOMMAGE À ROBERT CHELLE

toujours un ciment entre nous et le sens du service public demeure dans nos âmes.

Une mention spéciale doit être faite de Robert Chelle. Il devint peu après notre entrée,

secrétaire général de l'ENA, nous avons été sa première promotion. Nous avons très vite apprécié sa gentillesse et sa compétence, Nous sommes heureux de l'accueillir à l'occasion de ses cent ans pour la photo

faite dans les locaux d'alors. Il continue d'être un défenseur de notre école. Il présente dans la revue, avec constance et passion, les livres écrits par les anciens élèves et nous l'en remercions vivement.

## 18 juin 2026, nos 60 ans de sortie de l'ENA

**L**a promotion Montesquieu était au nombre de 112, près de la moitié sont aujourd'hui décédés, beaucoup de ceux qui restent habitent aujourd'hui la province. Je me suis efforcé de les informer tous de notre projet. Une vingtaine ont pu participer et

ont entouré, sur la photo, Robert Chelle qui a pris sa fonction alors que nous étions élèves. Ils appartiennent à tous les corps auxquels l'ENA destine : Conseil d'Etat, Inspection des Finances, Cour des Comptes, quai d'Orsay, préfectures, administrateurs civils, c'est le témoignage de l'amitié qui nous lie, commencée

pour la plupart à Sciences Po puis à l'ENA. Cette journée s'est placée sous le signe de la bonne humeur. Le 18 juin était aussi un symbole et le personnel de Sciences Po qui nous accueillait a été admirable de gentillesse et d'efficacité.

**François Leblond**  
Montesquieu - 1966



# Visite de l'exposition Migrations et climat

**P**assionnante visite que celle de l'exposition « Migrations et climat, comment habiter le monde ? » au Palais de la Porte dorée, co-organisée par les Commissions transition écologique et culture. Pour la première fois, une exposition s'étendait entre les espaces du musée et l'aquarium, avec une double approche scientifique et artistique.

Cette exposition, portée par une forte ambition, nous a fait traverser le temps, la terre et ses milieux, avec au fil des salles, la présence de quelques constantes. Les migrations climatiques ne sont pas nouvelles, mais elles s'accroissent et sont appelées à s'accroître encore plus en raison de l'accélération des changements climatiques. Les situations et les réponses face aux changements climatiques sont complexes et d'une grande diversité, les migrations ont souvent des dimensions multifactorielles.

La présentation souligne aussi les capacités d'adaptation et de résilience des populations face à cette nouvelle donne.



Le voyage a commencé en remontant le temps, rappelant la persistance de l'impact des phénomènes naturels sur les circulations humaines, avec une double vision du déluge : celle de Brueghel de velours peignant l'entrée dans l'arche, première migration forcée, avec la vision, au parfum de « don't look up », d'une nature encore joyeuse et insouciance malgré un ciel qui s'assombrit, celle d'un tableau postérieur avec des scènes d'apocalypse une fois la catastrophe arrivée.

Le parcours s'est poursuivi par le rappel de la migration de 1,5 millions d'Irlandais au tout milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle vers les Etats-Unis quand le mildiou, dont la propagation a été favorisée par un climat humide, ravage les cultures de pommes de terre, base de l'alimentation rurale.

Autre rappel, celui du Dust Bowl, dans les années 1930, aux États-Unis, lorsque des sécheresses exceptionnelles frappent les terres agricoles des grandes plaines du Sud.

Du fait des pratiques agricoles mécanisées, les sols exposés sont friables. Le vent soulève des nuages de poussière, qui contraignent des milliers de familles à tout abandonner et à fuir vers la Californie. La plus que célèbre photo de Dorothea Lange « Migrant mother » nous le rappelle.

## La visite fait aussi parcourir le monde

Tous les continents sont concernés par les changements climatiques et leurs conséquences sur la manière ou la possibilité d'habiter là où l'on vivait, avec une diversité dans les conséquences de la modification du climat.

Du Sénégal à la Bretagne, la migration d'un pêcheur piroguier sénégalais vers les côtes bretonnes et le salariat sur un chalutier illustre les impacts du réchauffement des eaux sur les ressources halieutiques et les conditions de pêche, aggravées par la surpêche, sur les revenus et les conditions de vie des populations sénégalaises.

Dans le delta du Mékong, c'est la montée des eaux et leur salinisation qui provoquent des départs de population, engendrant l'abandon forcé de zones submergées et des changements profonds dans les manières de vivre.

Montée des eaux, inondations,



érosion du trait de côte affectent aujourd'hui des étendues de plus en plus grandes des îles sans relief, comme celles du Pacifique ou de Louisiane, aux littoraux les plus proches de nous.

L'exposition montre aussi la volonté de s'adapter et de trouver des solutions pour vivre avec le changement climatique : traîneaux plus légers pour être supportés par les glaces fragilisées au Groenland, bateaux reliant les villages isolés par la montée des eaux et qui deviennent des écoles flottantes itinérantes assurant la scolarisation de milliers d'élèves au Bangladesh, lors des moussons.

Tout au long du parcours un dialogue est instauré entre les éléments issus de la recherche scientifique,

historique, sociologique et des artistiques, contemporains ou non, soulignant la multiplicité des approches et des éclairages sur une question de société.

**Dominique Ganiage**

André Malraux - 1977

Présidente de la Commission transition écologique

# CARNET PROFESSIONNEL

du 7 avril au 5 juin 2026

### Turgot 1968

**CHABASON Lucien**, Admi-nistrateur civil honoraire, a été reconduit dans ses fonctions de membre du Conseil économique, social et environnemental (CESE), désigné par l'Institut du développement durable et des relations internationales (IDDR)

### Voltaire 1980

**FILY Joël**, Préfet honoraire, jusqu'alors président du comité stratégique de John Cockerill Défense Sécurité, a été nommé senior advisor du Sovereignty Invest Group (société de capital innovation "pour l'industrialisation engagée des territoires").

### Droits de l'Homme 1981

**CREYSSEL Jacques**, Ancien administrateur civil, actuellement président de l'Association sommitale AG2R La Mondiale, a été nommé en parallèle président du groupe Entreprises et vice-président du Conseil économique, social et environnemental.

### Solidarité 1983

**DESFORGES Corinne**, Inspectrice générale de l'administration honoraire, actuellement administratrice de Servir-alumni de l'ENA et de l'INSP, a été nommée en parallèle membre, en qualité de personnalité qualifiée, du collège

de déontologie des juridictions financières.

### Louise Michel 1984

**VILLEROY de GALHAU François**, Ancien inspecteur général des finances, jusqu'alors Gouverneur honoraire de la Banque de France, a été nommé président de la fondation Apprentis d'Auteuil et en parallèle ambassadeur français à l'éducation financière.

### Denis Diderot 1986

**MORALI Véronique**, Ancienne inspectrice des finances de 2<sup>ème</sup> classe, actuellement administratrice et vice-présidente du comité exécutif de Fimalac, administratrice et présidente du comité d'audit de Lagardère et membre du conseil de surveillance d'Edmond de Rothschild, a été nommée en parallèle senior advisor d'Alan.

### Fernand Braudel 1987

**RICHARD Stéphane**, Ancien inspecteur des finances de 2<sup>ème</sup> classe, actuellement Senior advisor chez Perella Weinberg Partners, a été nommé président du directoire de l'Olympique de Marseille (OM).

### Jean Monnet 1990

**GRANDJOUAN Pierre**, Administrateur de l'État du 1<sup>er</sup> grade, jusqu'alors chef du service économique régional "Balkans

occidentaux" à Belgrade (Serbie), a été nommé chef du service économique régional "Benelux" en résidence à La Haye (Pas-Bas).

**HIRSCH Martin**, Conseiller d'État, actuellement président de l'Institut de l'Engagement, a été nommé en parallèle président du Comité de mission du groupe La Poste.

**VALENTIN Jean-Louis**, Ancien administrateur civil, a été nommé conseiller du président du groupe CMN Naval.

### Victor Hugo 1991

**GLIMET Emmanuel**, a été nommé Président de chambre à la Cour des comptes et Président de la chambre du contentieux de la Cour des comptes.

**GUILLAUME Marc**, jusqu'alors préfet de la région Ile-de-France, préfet de Paris, a été nommé vice-président du Conseil d'État.

**LECOURTIER Christophe**, Administrateur de l'État du 3<sup>ème</sup> grade, jusqu'alors ambassadeur extraordinaire et plénipotentiaire au Maroc, a été nommé directeur général de l'Agence française de développement (AFD) et en parallèle président du conseil d'administration d'Expertise France (Groupe AFD).

**PENEAU Valérie**, jusqu'alors déléguée à la transformation et à la performance ministérielle du ministère des Armées et des

Anciens combattants, a été nommée conseillère maître à la Cour des comptes et en parallèle, membres du comité consultatif, chargé de donner un avis sur le recrutement des auditeurs au Conseil d'État.

## Condorcet 1992

**MANGIN Florence**, Administratrice de l'État honoraire, a été nommée administratrice du think tank Confrontations Europe.

**SOULIÉ Bruno**, Administrateur de l'État du grade transitoire, jusqu'alors directeur départemental des finances publiques du département de la Marne, a été nommé directeur départemental des finances publiques de Meurthe-et-Moselle.

## Léon Gambetta 1993

**BARBARET Hervé**, Conseiller maître à la Cour des comptes, jusqu'alors directeur général de l'Agence France-Muséums, a réintégré la Cour des Comptes.

**DEBAT Jean-François**, Conseiller d'État dans les cadres, actuellement maire de Bourg-en-Bresse et conseiller régional d'Auvergne-Rhône-Alpes, a été nommé président du Comité des finances locales.

**DELAPORTE Sophie**, Conseillère d'État, a été nommée en parallèle membre du conseil de l'ordre du Mérite maritime.

**DEMAROLLE Alain**, Ancien inspecteur des finances, actuellement président de Alura Capital (holding d'investissement en finance innovante) et senior advisor de Truffle Capital, a été

nommé en parallèle co-président de la TaskForce franco-allemande sur l'avenir de la finance numérique.

**DURAND Pierre-André**, Administrateur de l'État du 3<sup>ème</sup> grade, jusqu'alors préfet de la région Occitanie, préfet de la Haute-Garonne, a été nommé conseiller maître en service extraordinaire à la Cour des comptes.

**LECLERC Georges-François**, Administrateur de l'État du 3<sup>ème</sup> grade, jusqu'alors directeur du cabinet du Président de la République, a été nommé préfet de la région Ile-de-France, préfet de Paris.

## Antoine de Saint-Exupéry 1994

**DESCÔTES Anne-Marie**, Ambassadrice de France, actuellement ambassadrice extraordinaire et plénipotentiaire en Italie, a été nommée en parallèle ambassadrice extraordinaire et plénipotentiaire à Saint-Marin, en résidence à Rome.

**MARTIN Didier**, Conseiller maître à la Cour des comptes, jusqu'alors secrétaire général par interim de la Cour des comptes, a été confirmé secrétaire général de la Cour des comptes.

**de SILVA Isabelle**, Conseillère d'État, actuellement présidente de la 6<sup>ème</sup> chambre de la section du contentieux du Conseil d'État, a été nommée en parallèle Membre du Comité consultatif chargé de donner un avis sur le recrutement des auditeurs au Conseil d'État.

## René Char 1995

**LAGUMINA Sandra**, Conseillère d'État honoraire, actuellement Senior partner Argos Wityu (fonds d'investissement européen), a été nommée en parallèle membre de la coalition "Territoires & Transitions".

## Victor Schoelcher 1996

**LALLIOT Philippe**, Administrateur de l'État du 3<sup>ème</sup> grade, jusqu'alors directeur du Centre de crise et de soutien (CDCS) du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, a été nommé ambassadeur extraordinaire et plénipotentiaire au Maroc.

**MOULIN Emmanuel**, Administrateur de l'État du 3<sup>ème</sup> grade, jusqu'alors secrétaire général de la présidence de la République, a été nommé gouverneur de la Banque de France.

**RIGOLET-ROZE Fabrice**, Administrateur de l'État du 3<sup>ème</sup> grade, jusqu'alors préfet de la région Pays-de-la-Loire, préfet de la Loire-Atlantique, a été nommé préfet de la région Occitanie, préfet de la Haute-Garonne.

## Marc Bloch 1997

**DEREPAS Luc**, Conseiller d'État, a été nommé membre de la Commission nationale du débat public (CNDP).

**FOMBARON Olivier**, a été promu Conseiller maître à la Cour des comptes

**LE GOFF Thierry**, Conseiller maître, jusqu'alors secrétaire général des ministères de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et du Sport, de la Jeunesse et de la Vie associative,

a réintégré la Cour des Comptes.

**RIOUX Remy**, Conseiller maître, jusqu'alors président du conseil d'administration d'Expertise France (Groupe AFD), a réintégré la Cour des Comptes.

**THIERY Jean-Christophe**, Ancien administrateur civil, actuellement directeur général délégué du groupe Hachette Livre et président-directeur général de Louis Hachette Group, a été nommé en parallèle président-directeur général des Editions Grasset & Fasquelle.

## Valmy 1998

**BRENNER Jean-Luc**, Administrateur de l'État du grade transitoire, jusqu'alors directeur des finances publiques de l'Oise, a été nommé directeur régional des finances publiques de Bourgogne - Franche-Comté et du département de la Côte-d'Or.

**TURON-CHERRAT Nicole**, jusqu'alors présidente de section à la chambre régionale des comptes d'Ile-de-France, a été nommée Conseillère maître à la Cour des comptes.

## Cyrano de Bergerac 1999

**GONTARD Dominique**, Administratrice de l'État du grade transitoire, jusqu'alors directrice départementale des finances publiques de l'Yonne, a été nommée directrice de l'Ecole nationale des finances publiques.

## Averroès 2000

**BOURRON Stanislas**, Administrateur de l'État du 3<sup>ème</sup> grade, jusqu'alors chef du pôle intérieur et territoires

du cabinet du Premier ministre, a été nommé préfet du Val-de-Marne.

**COURY Annelore**, Conseillère-maître à la Cour des comptes, a été nommée directrice générale de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC).

**NGUYEN Muriel**, Administratrice de l'État du grade transitoire, jusqu'alors préfète de la Loire, a été nommée conseillère intérieur et sécurité à la présidence de la République.

## Nelson Mandela 2001

**BONNIER Thierry**, Administrateur de l'État du grade transitoire, jusqu'alors chargé d'une mission prospective "lutte contre la corruption" pour le compte du ministère de l'Intérieur en lien avec l'Institut des hautes études du ministère de l'Intérieur (IHEMI), a été nommé conseiller maître en service extraordinaire à la Cour des comptes.

**BROCAS Sophie**, Administratrice de l'État du 3<sup>ème</sup> grade, jusqu'alors préfète de la région Centre-Val-de-Loire, préfète du Loiret, a été nommée préfète de la région Nouvelle-Aquitaine, préfète de la zone de défense Sud-Ouest, préfète de la Gironde.

**CLAVIERE David**, Administrateur de l'État du grade transitoire, jusqu'alors directeur du Conseil national des activités privées de sécurité (CNAPS), a été nommé préfet du Calvados.

**DELARUE, Xavier**, Administrateur de l'État du grade transitoire, jusqu'alors préfet de la Meuse, a été nommé préfet de l'Eure.

**LE CORRE Mireille**, actuellement secrétaire générale du Défenseur des droits, a été promue Conseillère d'État.

## Copernic 2002

**BIEUVILLE François-Xavier**, Administrateur de l'État du 2<sup>ème</sup> grade, jusqu'alors préfet, représentant du Gouvernement à Mayotte, a été nommé préfet de la Loire.

**CLAVERIE de SAINT-MARTIN Elisabeth**, Ministre plénipotentiaire de 2<sup>ème</sup> classe, jusqu'alors présidente-directrice générale du Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD), a été nommée directrice générale de l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSES).

**DEPREZ-BOUDIER Véronique**, Administratrice de l'État du grade transitoire, préfète déléguée pour l'égalité des chances auprès de la préfète du Val-de-Marne, a été nommée préfète de la Haute-Corse.

**ROBERTI Vincent**, Administrateur de l'État du grade transitoire, jusqu'alors préfet de Tarn-et-Garonne, a été nommé directeur général du Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques (COJOP) des Alpes françaises 2030.

## René Cassin 2003

**STOSKOPF Etienne**, Administrateur de l'État du grade transitoire, jusqu'alors préfet du Val-de-Marne, a été nommé secrétaire général

du ministère de l'Intérieur et administrateur de l'Institut national du service public (INSP).

## **Léopold Sédar Senghor 2004**

**DROULLE Vincent**, jusqu'alors chef de service, adjoint au directeur des affaires juridiques, secrétariat général pour l'administration, ministère des Armées et des Anciens combattants, a été nommé Conseiller d'État.

**GRIVEL Nicolas**, jusqu'alors directeur général de la Caisse nationale des allocations familiales (CNAF), a été nommé Conseiller d'État.

**LEVEQUE Michel**, Administrateur de l'État du grade transitoire, jusqu'alors conseiller agricole en charge des dossiers FAO et CSA (comité de sécurité alimentaire) à la représentation permanente de la France auprès des organisations des Nations Unies à Rome, a été nommé chef du service de l'Europe et de l'International à la direction générale de la performance économique et environnementale des entreprises au ministère de l'Agriculture, de l'Agro-alimentaire et de la Souveraineté alimentaire.

**LIEBER Adèle**, Administratrice de l'État du 2<sup>ème</sup> grade, jusqu'alors sous-directrice, déléguée aux relations internationales de la direction générale des finances publiques, au ministère de l'Action et des Comptes publics, a été nommée sous-directrice du développement des entreprises de la direction générale des entreprises, au ministère de l'Economie, des Finances et de la Souveraineté industrielle,

énergétique et numérique.

**LLORCA Bastien**, Administrateur de l'État du grade transitoire, jusqu'alors chef du service de la fonction financière et comptable de l'État de la direction générale des finances publiques, au ministère de l'Action et des Comptes publics, a été nommé Secrétaire général adjoint au ministère de la Justice.

**PERSONNAZ Charles**, Administrateur de l'État du 2<sup>ème</sup> grade, jusqu'alors directeur de l'Institut national du patrimoine (INP), a été nommé ambassadeur extraordinaire et plénipotentiaire auprès du Saint-Siège.

**POUËZAT Yann**, Administrateur de l'État du 2<sup>ème</sup> grade, jusqu'alors administrateur représentant la France au conseil d'administration de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) à Londres, a été nommé inspecteur à l'Inspection générale de la direction générale du Trésor.

**SCHOR Karin**, Maître des requêtes au Conseil d'État, a été nommée en parallèle membre de la commission d'intégration des auditeurs et des maîtres des requêtes en service extraordinaire au Conseil d'État.

## **Léopold Sédar Senghor 2004 – CIL**

**GAETA Francesco**, Administrateur de l'État du 3<sup>ème</sup> grade, actuellement président de la section "Etudes, synthèse, prospective et données" de l'Inspection générale de l'environnement et du développement durable (IGEDD) au ministère de la Transition écologique, de la Biodiversité et

des Négociations internationales sur le climat et la nature, a été nommé en parallèle dans l'emploi d'inspecteur à l'Inspection générale de l'environnement et du développement durable (IGEDD).

## **Romain Gary 2005**

**AUTIER Guillaume**, Administrateur de l'État du 1<sup>er</sup> grade, jusqu'alors consultant, président de Berjo, a été nommé directeur général de BforBank (banque en ligne du Crédit Agricole).

**BREDIN Stéphane**, Conseiller maître à la Cour des comptes en service détaché, jusqu'alors préfet du Calvados, a été nommé conseiller intérieur et territoires, chef de pôle au cabinet du Premier ministre.

**JACQUET Marie-Anne**, Conseillère maître à la Cour des comptes en service détaché, jusqu'alors directrice générale adjointe de l'Agence nationale de santé publique (ANSP) - Santé publique France, a été nommée directrice générale adjointe de l'Agence régionale de santé (ARS) Île-de-France.

**JODER Mélanie**, Inspectrice générale des finances, jusqu'alors directrice du Budget, au ministère de l'Action et des Comptes publics, a été nommée secrétaire générale du ministère de l'Education nationale, du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Espace et du ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative.

## **Simone Veil 2006**

**CLERICI Alice**, Administratrice de l'État du grade transitoire

# ASSOCIATION

nommée dans l'emploi d'Inspectrice générale de l'environnement et du développement durable.

**ELOY Raphaëlle**, Conseillère référendaire à la Cour des comptes, a été nommée secrétaire générale adjointe de la Cour des comptes.

**GAUCI Pascal**, Administrateur de l'État du grade transitoire, jusqu'alors secrétaire général de la préfecture des Hauts-de-Seine, sous-préfet de Nanterre, a été nommé préfet de l'Aube.

**GIRAUD Amandine**, Administratrice de l'État du 2<sup>ème</sup> grade, jusqu'alors directrice générale adjointe de MSH International (filiale de Diot-Siaci), société française de courtage d'assurance, a été nommée directrice générale d'Initiative Pharma (syndicat du secteur pharmaceutique).

**MARCHAND-ARVIER Jérôme**, Conseiller d'État, actuellement président du comité du secret statistique de l'Autorité de la statistique publique, a été nommé en parallèle membre du Comité consultatif chargé de donner un avis sur le recrutement des auditeurs au Conseil d'État.

**ROUQUE Alexis**, Conseiller maître à la Cour des comptes, jusqu'alors directeur régional Provence-Alpes-Côte-d'Azur de la Banque des territoires de la Caisse des dépôts et consignations (CDC), a été nommé directeur régional La Réunion-Océan Indien de la CDC.

## République 2007

**BLONDEL Brice**, Conseiller maître à la Cour des comptes, jusqu'alors préfet de la Charente-Maritime,

a été nommé préfet des Yvelines.

**MENGIN LECREULX François**, Administrateur de l'État du 1<sup>er</sup> grade, jusqu'alors directeur général de l'agence régionale de santé de Normandie, a été nommé directeur général de l'agence de santé d'Occitanie.

## Aristide Briand 2008

**BARBERIS Jean-Jacques**, Administrateur de l'État du 2<sup>ème</sup> grade, jusqu'alors directeur du pôle Clients institutionnels et corporate, chargé de la supervision de la ligne métier ESG et des activités au Moyen Orient et en Scandinavie d'Amundi Asset Management (AM) et directeur général délégué d'Amundi AM, a été nommé directeur général délégué, en charge du coverage et des actifs digitaux, de Caceis (filiale du Crédit Agricole).

**CUMENGE Gabriel**, Administrateur de l'État du 2<sup>ème</sup> grade, jusqu'alors sous-directeur des banques et financements d'intérêt général de la direction générale du Trésor, au ministère de l'Economie, des Finances et de la Souveraineté industrielle, énergétique et numérique, a été nommé dans l'emploi d'Inspecteur général des finances.

**DEMARET Violaine**, Administratrice de l'État du grade transitoire, jusqu'alors conseillère intérieur et sécurité à la présidence de la République, a été nommée préfète de la région Bourgogne-Franche-Comté, préfète de la Côte-d'Or.

**MERCIER Julie**, Administratrice de l'État du grade transitoire, jusqu'alors directrice des entreprises et des

partenariats de sécurité et des armes au ministère de l'Intérieur, a été nommée directrice générale de l'Agence nationale des titres sécurisés (ANTS) - France Titres.

## Willy Brandt 2009

**QUYOLLET Matthieu**, Premier conseiller de tribunal administratif et de cour administrative d'appel, jusqu'alors directeur des finances, de la stratégie et de la transformation du groupe Eurostar, a été nommé directeur général adjoint du groupe Eurostar, en charge de la stratégie, des finances, de la transformation et de la performance.

## Emile Zola 2010

**COURTADE Pascal**, Administrateur de l'État du grade transitoire, jusqu'alors préfet de l'Aube, a été nommé directeur général de l'administration pénitentiaire au ministère de la Justice.

**DUTHEILLET de LAMOTHE Louis**, actuellement Conseiller spécial à l'ambassade de France près le Saint-Siège, a été promu Conseiller d'État.

**GILARDI Hugo**, Administrateur de l'État du 2<sup>ème</sup> grade, jusqu'alors directeur général de l'agence régionale de santé (ARS) des Hauts-de-France, a été nommé directeur général de l'offre des soins au ministère de la Santé, des Familles, de l'Autonomie et des Personnes handicapées.

**LAURENT Thierry**, Administrateur de l'État du 2<sup>ème</sup> grade, jusqu'alors délégué pour la gestion des conséquences des inondations auprès du préfet du Pas-de-Calais,

a été nommé préfet délégué chargé d'une mission territoriale temporaire, à la préfecture du Pas-de-Calais.

**LE BRIGNONEN Maryvonne**, Inspectrice générale des finances, jusqu'alors directrice de l'Institut national du service public (INSP), a été nommée préfète de l'Indre.

## Robert Badinter 2011

**BOUTRON Maxime**, actuellement Rapporteur public à la 5<sup>ème</sup> chambre de la section du contentieux du Conseil d'État, a été promu Conseiller d'État.

**LABRUNE Nicolas**, actuellement Rapporteur public près la 7<sup>ème</sup> chambre de la section du contentieux du Conseil d'État, a été promu Conseiller d'État.

**ODINET Guillaume**, actuellement directeur, adjoint à la secrétaire générale du Gouvernement (SGG), a été promu Conseiller d'État.

**ROUSSEL Sophie**, actuellement directrice générale du centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous) de Strasbourg, a été promue Conseillère d'État.

**VILLARD Renaud**, Administrateur de l'État du 2<sup>ème</sup> grade, jusqu'alors conseiller en charge des retraites et de la famille au cabinet de la ministre des Affaires sociales, de la Santé et des Droits des femme, a été nommé directeur du cabinet du ministre du Travail et des Solidarités.

## Jean-Jacques Rousseau 2011

**MASON-SCHULER Nathanael**, Inspecteur général des finances, jusqu'alors directeur adjoint du cabinet du directeur général de

Société Générale, a été nommé banquier-conseil chargé de la relation globale pour le groupe Société Générale avec un portefeuille de clients entreprises.

**TROTTMANN Charles**, Inspecteur général des finances, a été nommé en parallèle membre du comité de sélection pour le recrutement aux emplois d'inspectrices et d'inspecteurs des finances.

## Marie Curie 2012

**COLAS-WEILL Morgane**, Inspectrice des finances de 1<sup>ère</sup> classe, jusqu'alors directrice des opérations, membre du comité exécutif, de Babilou, en a été nommée directrice générale.

**SIGNOURET Muriel**, Administratrice de l'État du 2<sup>ème</sup> grade, actuellement directrice RSE, membre du comité exécutif, du groupe SNCF, a été nommée en parallèle présidente de la Fondation groupe SNCF.

## Jean Zay 2013

**BOUILLON Pierre**, Administrateur de la Ville de Paris du 1<sup>er</sup> grade, jusqu'alors chargé de mission Intelligence artificielle de la Ville de Paris, a été nommé délégué interministériel à la transformation publique et chargé de la préfiguration de la direction des services publics (DSP).

**DELMON Romain**, Administrateur de l'État du 2<sup>ème</sup> grade, jusqu'alors secrétaire général de la zone de défense et de sécurité Sud auprès du préfet de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, préfet de la zone de défense Sud, préfet des Bouches-du-Rhône, a été nommé

secrétaire général de la préfecture des Bouches-du-Rhône, sous-préfet de Marseille et administrateur titulaire, en qualité de représentant de l'État, de l'Établissement public d'aménagement Euroméditerranée.

**GINET Mathias**, Administrateur de l'État du 2<sup>ème</sup> grade, jusqu'alors conseiller technique agriculture à la présidence de la République, a été nommé directeur du BioHub, TotalEnergies.

**ZARROUATI Marc**, Administrateur de l'État du 2<sup>ème</sup> grade, directeur adjoint de cabinet du préfet de la région d'Ile-de-France, préfet de Paris, a été nommé préfet délégué pour la sécurité et la défense auprès du préfet de la région Nouvelle-Aquitaine, préfet de la zone de défense Sud-Ouest, préfet de la Gironde.

## Jean de La Fontaine 2014

**BERNE Pauline**, jusqu'alors sous-directrice de la législation à la direction des affaires juridiques, au secrétariat général des ministères chargés des Affaires sociales, a été nommée Maîtresse des requêtes au Conseil d'État.

**DECLUDT Amaury**, Inspecteur des finances de 1<sup>ère</sup> classe, actuellement administrateur, en qualité de personnalité qualifiée, de l'Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs (ANDRA), a été nommé en parallèle directeur de la mission interministérielle de reconstruction de la Nouvelle-Calédonie.

**FINKELSTEIN Sarah**, Administratrice de l'État du 2<sup>ème</sup> grade, jusqu'alors directrice de cabinet de la directrice générale du groupe Amundi,

# ASSOCIATION

a été nommée directrice de la transformation du groupe Amundi, chargée du pôle Transformation, Ressources humaines et Communication.

**HODILLE Pauline**, Conseillère référendaire à la Cour des comptes, a été nommée cheffe du service des moyens, de l'innovation et de la performance, adjointe au directeur des services judiciaires, à la direction des services judiciaires du ministère de la Justice.

**TALLON Mayeul**, Administrateur de l'État du 1<sup>er</sup> grade, jusqu'alors senior vice-président chargé des politiques publiques pour la France de Bank of America, a été nommé directeur de cabinet adjoint du directeur général de la Société Générale.

## Winston Churchill 2015

**PART Juliette**, Administratrice de l'État du 2<sup>ème</sup> grade, a été nommée Conseillère chargée des affaires territoriales, adjointe au chef de cabinet, conseiller territoires de la présidence de la République.

**ROY Ludovic**, Administrateur de l'État du 2<sup>ème</sup> grade, jusqu'alors conseiller construction, rénovation énergétique, parc privé et social au cabinet du ministre de la Ville et du Logement, a été nommé directeur du cabinet adjoint chargé du pôle logement de ce même cabinet.

**VITOU Aurore**, Administratrice de l'État du 2<sup>ème</sup> grade, jusqu'alors directrice du cabinet du ministre du Travail et des Solidarités, a été nommée maîtresse des requêtes en service extraordinaire au Conseil d'État.

## Louise Weiss 2017

**BENMUSSA John**, Administrateur de l'État du 2<sup>ème</sup> grade, jusqu'alors secrétaire général de la préfecture de l'Ardèche, sous-préfet de Privas, a été nommé directeur du cabinet du préfet de l'Isère.

**GAREAU Romain**, Conseiller référendaire à la Cour des comptes, a été nommé secrétaire général adjoint de la Cour des comptes.

**JANICOT Thomas**, Maître des requêtes au Conseil d'État, jusqu'alors rapporteur public suppléant près la formation spécialisée chargée du contentieux de la mise en œuvre des techniques de renseignement soumises à autorisation et des fichiers intéressant la sûreté de l'État, a été nommé chef du service des affaires juridiques et internationales au secrétariat général du ministère de la Culture.

## Georges Clémenceau 2018

**MBARKI Amin**, Conseiller référendaire à la Cour des comptes, a été nommé adjoint à la directrice de cabinet du maire de Paris.

**PAVAGEAU Antoine**, Premier conseiller de tribunal administratif et de cour administrative d'appel, jusqu'alors sous-directeur du droit international et du droit européen à la direction des affaires juridiques au ministère des Armées et des Anciens combattants, a été nommé maître des requêtes en service extraordinaire au Conseil d'État.

## Molière 2019

**ANDRIEU Camille**, Conseillère référendaire à la Cour des comptes,

jusqu'alors directrice de cabinet du président-directeur général du groupe CMA-CGM, a été nommée directrice générale adjointe de CMA Media.

**de CREVOISIER Louis**, Inspecteur des finances de 1<sup>ère</sup> classe, actuellement rapporteur au Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI), a été nommé en parallèle membre du comité de sélection pour le recrutement aux emplois d'inspectrices et d'inspecteurs des finances.

## Hannah Arendt 2020

**NOUAÏLLE-DEGORCE Louis**, Administrateur de l'État du 2<sup>ème</sup> grade, jusqu'alors conseiller chargé des comptes sociaux et des questions européennes au cabinet du ministre de l'Action et des Comptes publics, a été nommé directeur adjoint de ce même cabinet.

## Aimé Césaire 2021

**BELKHIR Farida**, Inspectrice des affaires sociales de 2<sup>ème</sup> classe, actuellement professeure associée à l'université Paris-Dauphine, codirectrice de la préparation aux concours administratifs, a été nommée en parallèle directrice générale adjointe d'Yci Santé.

**ROSSI Baptiste**, Conseiller de tribunal administratif et de cour administrative d'appel, jusqu'alors conseiller discours à la présidence de la République, a été nommé directeur de cabinet de la présidente-directrice générale de France Télévisions.

## Germaine Tillon 2022

**BERGER Antoine**, Maître des requêtes au Conseil d'État, a été nommé adjoint au sous-directeur des filières agroalimentaires à la direction générale de la performance économique et environnementale

des entreprises au ministère de l'Agriculture, de l'Agro-alimentaire et de la Souveraineté alimentaire.

## Guillaume Apollinaire 2023

**GRUFFAT Céline**, Administratrice de l'État du 1<sup>er</sup> grade, jusqu'alors

conseillère budget, transformation, entreprises au cabinet du ministre de l'Economie, des Finances et de la Souveraineté industrielle, énergétique et numérique, a été nommée directrice adjointe de ce cabinet.

## Décès

### Croix de Lorraine 1948

**JEANCLAUDE Fernand**, survenu à l'âge de 104 ans

### France-Afrique 1957

**MORISOT Michel**, survenu à l'âge de 99 ans

### Marcel Proust 1967

**EDOU Emmanuel**, survenu à l'âge de 83 ans

### Robespierre 1970

**SALMON Yves**, survenu à l'âge de 85 ans

**ANTON Gilbert**, survenu à l'âge de 86 ans

**POMMIES Robert**, survenu à l'âge de 85 ans

### Simone Weil 1974

**GAUDEUL Yves**, survenu à l'âge de 82 ans

### Léonard de Vinci 1985

**COUDERC Pierre**, survenu à l'âge de 70 ans

# Hommage à CYRILLE SCHOTT

**Guernica – 1976**

**1950-2026**

**Préfet de Région Honoraire**

**C**yrille Schott nous a quittés subitement, la veille de Pâques. Dix jours avant, il quittait le comité de rédaction de notre Revue Administration et, casqué, se rendait à vélo à un autre rendez-vous, en un Paris encombré. Ses collègues, ses amis et sa famille, unie et résiliente, sont sous le choc de la disparition soudaine d'un grand serviteur de l'Etat, cultivé et énergique.

Cyrille est né à Drusenheim dont son père, Pierre, ancien principal de collège, a été longtemps maire (1965-2001). Cette commune du Bas-Rhin, de l'ordre de 5000 habitants, est restée son point d'attache et il y est mort. Enraciné en Alsace, il était un germanophone, singulièrement ouvert à l'Allemagne voisine.



Preuve en est notamment qu'après sa mission de Préfet du Haut-Rhin (1994-1998), il a publié un ouvrage intitulé « Un Alsacien Préfet en Alsace ».

Major de sa promotion à l'Institut d'études politiques de Strasbourg, il a intégré l'Ecole nationale d'administration en 1974 (Promotion Guernica) et, à

# HOMMAGE À CYRILLE SCHOTT

sa sortie, il a choisi le ministère de l'Intérieur et l'administration territoriale, en commençant sa carrière préfectorale, en qualité de directeur du Cabinet en Charente, à Angoulême où, j'étais moi-même Secrétaire général. De la sorte est née une amitié de 49 ans.

En juin 1990, après un autre poste de Directeur de Cabinet au niveau régional, il est nommé Secrétaire général de la Nièvre et fait ainsi la connaissance de François Mitterrand, alors Président du Conseil départemental.

Celui-ci l'apprécie et, en août 1982, l'appelle à la Présidence de la République en qualité de conseiller technique. Il est chargé du courrier présidentiel, de la gestion des résidences présidentielles, du suivi de la principauté d'Andorre et de grands événements comme le millénaire capétien. A cette dernière occasion, il s'intéressera aux relations entre le Président de la République et le Comte de Paris et en tirera son livre instructif « La rose et le lys »

Titularisé Préfet à 37 ans, il prend son premier poste en 1987, dans le département du Territoire de Belfort où je lui succéderai en 1990, tous deux œuvrant activement auprès de J-P Chevènement. Il continue sa carrière dans les départements de la Nièvre, d'Indre-et-Loire et du Bas-Rhin. Mes propres postes

l'éloignent des siens durant huit ans. En 1998, il me succède en Seine-et-Marne quand je suis nommé Directeur général de la police nationale. Quand je passerai par l'Auvergne et la Basse-Normandie (1999- 2004), il me succèdera à Caen mais, indiscutablement, son dernier poste dans l'Hérault, assez court (juin 2007- décembre 2008), l'a passionné.

En effet, il a trouvé un mode de relation positif avec la forte personnalité de Georges Frèche, à la fois Maire de Montpellier et Président du Conseil régional du Languedoc-Roussillon. Il s'est intéressé à un développement urbain fulgurant de l'agglomération, en restant soucieux, comme toujours, de l'environnement, a débloqué le dossier de la ligne TGV Nîmes-Montpellier et a poursuivi l'accompagnement public de la conversion de la viticulture.

Nous nous sommes croisés durant six mois, en 2009, à la Cour des Comptes, en qualité de Conseillers-Maîtres, moi sortant et lui entrant. A l'issue de ses cinq années dans la Chambre 7, chargée des dossiers d'environnement, il a été durant un an et demi-Président d'ADOMA, société chargée de proposer à des personnes en difficulté des places dans des centres d'hébergement et des résidences sociales, compétence familière au Corps préfectoral.

Cyrille a achevé sa carrière de service public en qualité de Directeur de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (2014-2016) où il a pu faire valoir ses talents en formation géopolitique et stratégie de l'Etat. Parallèlement, par des tribunes médiatiques et des déplacements fréquents Outre-Rhin, il a défendu notamment la cause de l'unité européenne. Colonel de réserve citoyenne auprès du gouverneur militaire de Paris, il a intégré le réseau français d'Eurodéfense qui, sous l'animation du général Vigilant, promeut depuis trente ans l'idée d'une politique de défense commune. La guerre en Ukraine a produit une considérable avancée de cette idée. De plus, Cyrille a rejoint l'Institut Robert Schuman qui, sous l'impulsion de J-D Giuliani, défend ardemment un fédéralisme européen agrégé. Souvent, je lui ai exprimé mes réserves au regard du fonctionnement actuel de la Commission européenne et des aléas de l'élargissement, en l'état

Ainsi cesse notre dialogue. Oui Cyrille, tu nous manques déjà !

**Didier Cultiaux**

Robespierre - 1970

Préfet de région honoraire

## ABONNEMENT

# SeRViR

— Alumni de l'ENA et de l'INSP —

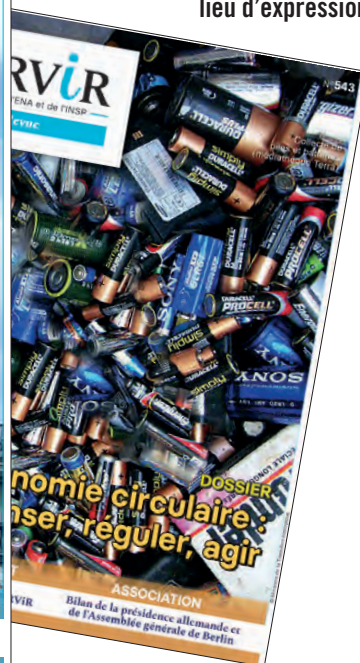
Pour défendre les principes  
issus de la tradition  
républicaine qui ont inspiré  
la création de l'École



Pour rester  
informé sur  
l'actualité de  
l'Association des  
Alumni de l'ENA  
et de l'INSP



Pour découvrir des  
analyses sur les grandes  
mutations de la société et  
y trouver pour chacun un  
lieu d'expression



## BULLETIN D'ABONNEMENT

Je souscris à  abonnement(s) d'un an à **SeRViR - Alumni de l'ENA et de l'INSP** au prix annuel de 40€ pour les membres cotisants, 70,00 € pour les non-membres ou 100,00 € pour les non-membres résidant à l'étranger.

Nom

Prénom

Adresse

Ci-joint mon règlement par chèque d'un montant de  €

libellé à l'ordre de **SeRViR - Alumni de l'ENA et de l'INSP**

Demande d'abonnement à retourner accompagnée de votre règlement à : **SeRViR - Alumni de l'ENA et de l'INSP**  
226, Bd Saint-Germain – 75007 Paris – Tél. : 01 45 44 49 50 – Télécopie : 01 45 44 02 12

# BOITE À LIVRES

## L'AUTOMNE D'ANDRÉ DERAÏN

Michel Bernard – Condorcet – 1992 – Éditions Les Belles Lettres - 2026

**Robert Chelle : Pourquoi ce livre ?**

**Michel Bernard :** Le destin d'André Derain, dont j'admire depuis longtemps l'œuvre entière, des débuts dans le fauvisme à la longue période néo-classique, m'a toujours paru pathétique. Comment cet artiste considéré par Apollinaire comme l'égal de Picasso - sens de la composition et de la couleur, fermeté et précision du trait, maîtrise rare des grands formats - et comme un inventeur, un éclairer de pointe, a-t-il pu être relégué par l'histoire de l'art dans les marges d'une arrière-garde réactionnaire à partir de 1910, quand il a rompu avec le cubisme dont il avait été l'initiateur ? L'un des tout premiers parmi les modernes, Derain avait eu l'intuition douloureuse, angoissée, que les expérimentations formelles, l'une chassant l'autre, allaient se prolonger dans la surenchère, la spéculation financière et le scandale publicitaire, jusqu'à la destruction complète de l'art de peindre. Son œuvre néo-classique, constellée de réussites fascinantes, y compris dans ses dernières années, est un acte de résistance à un emballement fatal. Derain témoigna jusqu'au bout que la peinture, art de la représentation du

monde tel qu'il est, art du paysage et du portrait, est un humanisme et doit le rester, sauf à disparaître.

**RC : Comment ?**

**MB :** Cette intuition née de l'admiration, je souhaitais non l'étayer par la démonstration, mais aller à sa source en approchant au plus près du grand peintre. Le roman le permet. Dans *L'Automne d'André Derain*, j'ai choisi de mettre en scène l'artiste dans le moment le plus connu, hélas, le plus troublant de sa biographie, sa participation au voyage en Allemagne des artistes français à l'automne 1941. On sait que Derain, ancien combattant de 14-18, dépourvu de toute sympathie pour le régime nazi, insoupçonnable d'antisémitisme, indifférent aux avances du gouvernement de Vichy, était réticent à faire cette tournée voulue par les occupants à des fins de propagande. Après avoir longtemps hésité, il avait pourtant fini par accepter, voulant croire que des artistes français prisonniers de guerre dans les stalags et oflags seraient libérés en contrepartie et que sa maison-atelier, réquisitionnée par l'armée allemande, lui serait rendue. Il n'en fut rien, et le peintre eut à rendre des comptes à

la Libération.

Mon roman met en scène André Derain, sexagénaire usé par une vie menée à grands guides, dans ce train de nuit pour Munich où il n'arrive pas à trouver le sommeil. Partageant sa cabine avec Vlaminck, vieux compagnon du fauvisme, il est visité par ses souvenirs, souvenirs d'une jeunesse révoltée et d'une gloire éclatante, souvenirs de sa longue guerre sur les terres du nord-est de la France que traverse le sleeping réquisitionné par les Allemands. Tourmenté par sa conscience, agité de sombres pressentiments, s'interrogeant sur son art, il va au bout de lui-même. Le lecteur le retrouve au printemps 1945, citoyen brisé, retranché dans le silence, mais peintre fier, au génie toujours actif, laissant à son œuvre seule le soin de faire acte de contrition et de dire sa vérité d'homme.

**RC : Projets ?**

**MB :** Je suis en train de corriger un récit de l'expédition d'Égypte 1798-1801, que publieront cet automne les éditions Perrin. Devrait paraître à la même époque, à l'Atelier contemporain, une petite étude sur Claude Monet, dans laquelle j'exprime mon intuition de ce grand peintre comme un artiste total, dans son œuvre et dans son rapport au monde, à la vie. Cette intuition sous-tendait Deux remords de Claude Monet, mon roman paru il y a dix ans.



## NIETZSCHE ET LE PROBLÈME SOCRATE (UNE APORIE PHILOSOPHIQUE)

Christian Savés – Nelson Mandela – 2001

Éditions L'Harmattan – Ouverture philosophique (Bibliothèque) - Avril 2026

**Robert Chelle :** Christian, je te connais depuis longtemps et je connais aussi tes écrits, alors pourquoi ce nouveau livre ?

**Christian Savés :** Nietzsche et Socrate sont deux philosophes qui ont, très tôt, marqué mon esprit. Ces deux figures tutélaires de la pensée occidentale ont, si ce n'est changé le monde, du moins changé le regard que la philosophie a porté sur ce monde et le rapport qu'elle a entretenu avec lui. En réalité, ils ont changé non seulement le regard que la philosophie a porté sur le monde, mais ils ont aussi changé le regard qu'à partir d'eux nous avons porté sur la philosophie. Il s'agit de deux personnalités clivantes et même « disruptives » qu'il est difficile d'oublier, une fois que l'on a fait leur connaissance, que l'on s'est frotté à leur pensée. Réunir ces deux noms dans une même réflexion philosophique est donc une idée qui s'est imposée assez naturellement à mon esprit, au fil du temps. Pour ce faire, j'ai choisi un « angle d'attaque » particulier, à savoir le regard que l'allemand porte sur le grec et la relation, le dialogue qu'il tente de nouer avec lui, à près de vingt-cinq siècles de distance. D'où le titre donné à cet essai, car la relation que Nietzsche établit avec Socrate est éminemment conflictuelle : elle n'est jamais sereine et apaisée. Elle se caractérise par un phénomène permanent d'attraction/répulsion, qui est le propre des relations passionnelles. A dire vrai, le premier a développé, très tôt, un véritable complexe d'infériorité, à l'égard du second, qu'il tente de dissimuler



ou de compenser par une activité philosophique intense et par une critique vigilante du socratisme, en vue (espère-t-il) de se hisser à son niveau, d'apparaître enfin comme son alter ego et de pouvoir engager avec lui un dialogue d'égal à égal. Mais, ce complexe d'infériorité se double d'un complexe d'Œdipe philosophique : il désire tuer le Père (Socrate) pour s'approprier la Mère (la philosophie). Il procède donc à un meurtre philosophique rituel, qui ne peut pas être un « crime parfait » car on ne tue pas un grand philosophe... surtout lorsqu'il s'agit de Socrate ! :

**RC :** Quels sont les points les plus importants de ton livre ?

**CS :** D'abord, ce que Nietzsche ne pardonne pas à Socrate, c'est sa forfaiture, à savoir le sort qu'il a réservé à ce qui constituait le

plus bel héritage de la culture hellénique : la tragédie, expression par excellence du génie grec. Le maître athénien en a été le fossoyeur car, à l'esprit tragique des grecs, à ce « pessimisme métaphysique merveilleux », il a substitué son optimisme théorique, lequel aura tôt fait d'accoucher de « l'homme théorique socratique », animé par le désir de savoir, la soif de connaissance offrant la perspective d'accéder à la vertu, à la sagesse. Rien ne doit échapper au questionnement socratique, s'attribuant le pouvoir de tout tirer au clair. Hélas, cet « optimisme théorique socratique » qui pense avoir, potentiellement, réponse à tout, n'a que l'illusion d'être sans limites. C'est en écrivant La naissance de la tragédie (1872) que Nietzsche réalise pleinement sa propre tragédie, c'est-à-dire la prison socratique dans laquelle la philosophie occidentale a été enfermée, à double tour, et lui avec... malgré lui. En sapant les fondements d'une grande civilisation, peut-être la plus brillante de toutes, aux yeux de l'allemand, Socrate a fait œuvre nihiliste. Ensuite, après les points de divergence, il y a quand même les points de convergence (assez nombreux) entre les deux hommes. Ils ont été, l'un et l'autre, des « éveilleurs de conscience », cherchant à stimuler les esprits de leur temps, à les tirer de leur torpeur en procédant à une sorte d'aggiornamento philosophique et intellectuel dont ils étaient, peut-être bien, les seuls capables. Ils ont fait dans la transgression

philosophique permanente, voyant en elle une nécessité, une « praxis libératoire ». L'un et l'autre ont cultivé une idiosyncrasie philosophique commune, les rapprochant malgré eux : toute leur vie, ils ont assumé pleinement une forme de marginalité sociale et philosophique – ils furent tous les deux des prophètes de temps nouveaux – ils représentèrent un danger, une menace objective et directe, clairement perçue, pour la bien-pensance de leur époque, les conformismes dominants – ils furent tous deux, avec la même intensité, des « philosophes du refus », n'acceptant pas les accommodements, les compromis virant à la compromission. En un mot, ils étaient devenus « irrécupérables », socialement et politiquement. Mais, n'est-ce

pas là, en définitive, le plus grand compliment que l'on puisse adresser à un philosophe ? Le fil conducteur de leur philosophie, c'est l'irrédentisme de la pensée, de l'esprit. Par-là, ils furent aussi des philosophes de la liberté. Leur époque les a mis, littéralement, hors d'eux. Or, un vrai philosophe doit savoir être toujours hors de lui : c'est le prix à payer, pour s'ériger en conscience philosophique de son temps. Enfin, Nietzsche et Socrate ont su penser la crise mortelle de leur temps, ils l'ont mortellement pensée. Aussi ont-ils su organiser leur « chemin de fuite », le grec en acceptant sereinement la mort (la vie est une maladie et la mort seule est médecine), l'allemand en sombrant dans un effondrement psychique, mais un effondrement qu'il avait peut-être bien anticipé,

y voyant la seule échappatoire d'un esprit qui, pour avoir pensé trop loin, trop intensément, se condamnait lui-même à la déflagration ultime...

#### RC : Quels sont tes projets ?

**CS :** Ils sont nombreux et c'est tant mieux, même si je ne pourrai probablement pas tous les concrétiser. L'écriture, c'est un peu comme une drogue : quand on y a goûté... Et puis, il y a toujours quelque chose de gratifiant et d'extrêmement passionnant, dans le travail de création intellectuelle. J'ai, pour l'heure, un projet de livre sur Dostoïevski, mon auteur préféré, et un autre sur la philosophie de Spinoza. Mais dans quel ordre ? C'est à voir... Dans la vie, il vaut mieux avoir trop de projets que pas assez !

## THERMIDOR

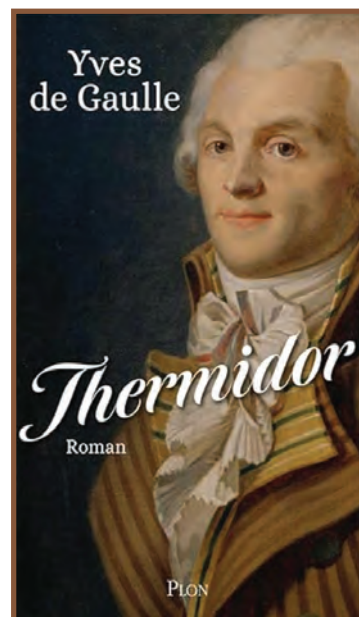
**Yves de Gaulle - André Malraux - 1973 - Plon - 2026**

Après plusieurs ouvrages consacrés à son illustre grand-père et à l'histoire de sa famille, notre camarade Yves de Gaulle a situé la trame de son nouveau livre pendant la Révolution française. Comme son nom l'indique, Thermidor plonge le lecteur dans les mois les plus incandescents de cette période bouleversée, en l'An II, au plus fort de la Terreur. Il s'agit d'un roman écrit à la première personne dont le narrateur n'est autre que Maximilien Robespierre.

Après cinq années d'ébullition révolutionnaire, la France est à bout. Acteur de premier plan du mouvement révolutionnaire depuis les débuts de l'assemblée constituante, Robespierre est un homme las qui sent que l'ascendant qu'il a pris sur ses collègues députés est de plus en plus contesté. Paris

bruisse de rumeurs de complots et les poignards s'aiguisent. Contesté jusqu'au sein du comité de salut public en proie à des altercations récurrentes entre les fortes personnalités qui constituent l'exécutif du régime d'exception imposé par le peuple de Paris en 1793, Robespierre hésite sur la conduite à tenir pour mener la Révolution à son terme.

Loin du monstre froid que l'on a souvent dépeint, Yves de Gaulle esquisse un Robespierre de chair et de sentiments, goûtant aux joies simples d'une existence frugale avec son cercle d'amis et de familiers. Sous la plume de l'auteur, son narrateur expose ses idées politiques, avec des accents qui rappellent parfois un autre fondateur de la République plus proche de nous qui, lui aussi



fut taxé de « dictateur » par les politiciens de son temps : « Nul ne peut plus contester qu'il faille également une loi pour la loi, c'est-à-dire une Constitution qui s'impose à chaque pouvoir et que quiconque ne puisse en changer sans l'assentiment du peuple » (...). « Le peuple est toujours plus grand que ses représentants » (...) « Il faudra un jour se pencher

sur le grand danger contre-révolutionnaire qu'est aujourd'hui, comme hier dans l'ancien temps, le déséquilibre énorme de la richesse au profit de quelques-uns ». Puisant son imagination romanesque dans sa très grande érudition, Yves de Gaulle dresse un autoportrait subtil de « l'Incorruptible » en se livrant à un exercice d'introspection d'un

homme d'Etat conscient des limites de son action. Figure énigmatique pour des détracteurs et ses admirateurs, Robespierre garde sa part de mystère.

**François Devoucoux du Buysson**  
Jean-Jacques Rousseau, 2011

## RENCONTRE AVEC YVES DE GAULLE

### **Qu'est-ce qui vous a donné l'envie de consacrer un livre à Robespierre?**

Je me suis d'abord intéressé à Robespierre avant de me pencher, par ricochet, sur la Révolution. J'avais, par hasard, lu quelques discours de Maximilien (il y en a eu énormément contrairement à Danton qui, finalement, apparaît assez peu...) et avais remarqué sa hauteur de vue quant à l'organisation du pouvoir. Cela faisait contraste avec ses collègues qui disaient peu ou mal, même Sieyès qu'on n'a pas beaucoup vu après son livre sur le « Tiers Etat ». A mon sens, il n'y a eu que deux vrais Hommes d'Etat sous la Révolution : Mirabeau et Robespierre.

### **Pourquoi avoir choisi la forme d'un roman écrit à la première personne pour évoquer cette figure centrale de la Révolution ?**

J'ai opté pour la forme d'un roman écrit à la première personne, je crois dûment argumenté, pour mettre un peu de chair sur un personnage réputé sec et ne dégageant pas, au-delà de son action historique, une sympathie particulière. En outre, le choix du « je » laisse au récit toute sa subjectivité, et le personnage vient avec ses doutes, ses regrets, ses erreurs, sa faiblesse et sa maladie. Il vit ses

derniers jours sans évidemment le savoir mais il s'en doute... Tout le monde est contre lui (sauf Saint-Just et Couthon) au Comité de salut public, on a essayé de l'assassiner, le Comité de sûreté générale ainsi que l'accusateur public voudraient l'écarter, ce qui finira par arriver le 9 Thermidor.

### **Quel regard portez-vous sur l'action politique de Maximilien Robespierre qui, pour beaucoup, personifie la "Terreur" ?**

Je crois aussi qu'il y a deux vies dans l'action de Robespierre pendant la Révolution : celle où il ne fait rien d'autre que des discours (en gros de juillet 1789 à juin 1793) ; celle où il arrive au pouvoir en juillet 1793 lorsqu'il entre au Comité de salut public. On ne peut pas imputer le même degré de responsabilité aux deux périodes : il est à l'Assemblée au début ; il gouverne après, et, en plus, de manière collégiale. Lorsqu'il arrive au comité, la situation de la France est catastrophique au moment des défaites de l'armée et de la bascule sécessionniste des provinces, fomentée par les Girondins, qui a failli réussir. Ce sont ces circonstances qui ont amené la suspension de la Constitution de 1793 qui venait d'être approuvée par le suffrage populaire pour mettre

en place « la dictature », non pas du Comité, mais des Comités (Salut public et Sûreté générale). Je remarque d'ailleurs que ce n'est pas Robespierre qui l'a demandée, mais les autres et en particulier Danton...

### **L'action du livre se concentre sur le printemps et l'été 1794, pendant "la Grande Terreur"; qu'est-ce qui s'est joué selon vous durant ces quelques semaines?**

Il y a, dans ces mois tourmentés, de très beaux discours de Robespierre ainsi que, ce qui est peu remarqué et que j'essaie de faire ressortir, des actes modérateurs, comme, par exemple, et pour faire cesser les exécutions arbitraires en province, le décret pour rapatrier à Paris tous les prisonniers politiques avant de les passer en jugement après en avoir fait le tri... Quand on regarde la période du début de 1794, on voit que la « Révolution » était en fait achevée. Le Comité de salut public ne s'occupait plus, pour l'essentiel, que de la conduite de la guerre, qui, lorsqu'elle a été virtuellement gagnée (victoire de Fleurus), a signé la fin de Robespierre et ses amis. Il gênait, non parce qu'il prônait la terreur, mais parce qu'il exaspérait une Assemblée qui se vautrait dans la corruption... Une remarque

sur l'exécution de Danton et des siens: elle a été décidée, ce qui est exceptionnel, par les deux Comités plus une partie du comité législatif (17 signatures en tout). Robespierre n'a été que l'avant dernier signataire dans une réunion commune où,

et de loin, il n'était pas, avec les siens, majoritaire. J'ajoute enfin une « curiosité » : quelle est la dictature qui permet que, tous les mois, l'Assemblée élue renouvelle, ou pas, les individus composant le Comité de salut public ? Celle de

Robespierre qui acceptait ainsi de mettre régulièrement son sort à la merci de ses collègues députés.

**Propos recueillis par François Devoucoux Du Buysson**

Jean-Jacques Rousseau - 2011

## LA BATAILLE DES IMAGES EXCEPTION OU EXTINCTION DU CINÉMA FRANÇAIS ?

**Angélique DELORME - Marie Curie - 2012**  
**2 Éditions - Flammarion - Collection France positive**

France Positive est un laboratoire d'idées fondé par notre camarade Jacques Attali (Robespierre 1970) pour contribuer au débat public par des publications innovantes et des colloques. La collection de ces ouvrages vise à constituer une bibliothèque abordant des thèmes cruciaux pour notre avenir. Le cinéma fait-il partie de ces thèmes ?

Oui répond notre camarade Angélique Delorme, dans un opuscule clair et précis, fort agréable à lire, où elle démontre brillamment que « la bataille du cinéma est aussi une bataille des récits. La France doit faire plus que résister : elle doit inventer. »

Présidente de la Commission du cinéma d'art et d'essai du CNC de 2019 à 2025, Angélique Delorme décrit bien le grand basculement du cinéma mondial. Nous sommes entrés dans l'ère du flux sans fin des images, dans un océan de récits fugaces (YouTube, Tik Tok, ...). Le cinéma peut-il lutter contre ce raz-de-marée de l'instantané ? contre la révolution de l'intelligence artificielle et ses effets pernicioeux ? contre la concentration mondiale de la production et de la diffusion ? Angélique Delorme rappelle ce que



le cinéma dit (et impose) au monde. Le cinéma américain est un outil de propagande efficace qui glorifie le rôle des Etats-Unis dans l'histoire mondiale et valorise l'individu contre la société. Il est important que d'autres cinémas (français, asiatiques, etc.) puissent être diffusés pour garantir la pluralité des regards. Elle salue aussi le bouleversement qu'a entraîné dans les récits le mouvement #Metoo ou la réflexion « décoloniale ». D'autres

récits émergent.

Sa troisième partie est consacrée au cinéma français dont elle souligne l'équilibre fragile. S'il se maintient dans l'hexagone, il reste peu diffusé à l'international. Les prochaines décennies seront décisives : oui, il faut financer le cinéma, mais sans doute en agissant moins sur les studios et plus en aval et en amont. Il faut enfin mobiliser les français sur les enjeux culturels, économiques et démocratiques. Ce bref résumé est loin d'épuiser la richesse de ce livre qui contient notamment beaucoup d'informations chiffrées indispensables pour bâtir sa propre réflexion et pouvoir débattre. Je n'en mettrai qu'un seul chiffre ici : sur YouTube, chaque jour plus de 720 000 heures de nouveaux contenus sont publiées.

**Myriem Mazodier**

François Rabelais - 1973

# Nouvelles musiques, nouveaux talents

**E**n ce début d'été, alors que les corps et les cœurs s'échauffent et que la canicule s'installe, la température monte encore d'un cran avec les nouveautés présentées aujourd'hui ! Pourtant, ces degrés-là n'ont aucun effet nocif sur notre bonne vieille planète, contrairement à ceux qui découlent des autres activités anthropiques. Non, écrire et jouer de la Musique ne provoquent que des bienfaits : essentiels à toute vie humaine, ils participent de la régulation de la société, équilibrant émotions et sentiments tout en donnant envie de vivre tout cela ensemble. Alors, ne lâchez pas cette

chronique et goûtez à cette première nouveauté du sextet du pianiste Guillaume HAZEBROUCK qui, dans son nouvel opus, En toute pyromanie, fait corps et cœur avec le poète et performeur haïtien James NOËL : le jazz de la poésie rencontre alors la poésie du jazz. Vous poursuivez avec le tromboniste Robins KHOURY, qui vient de se voir décerner une Victoire du Jazz, catégorie concert : c'est en trio qu'il nous entraîne au cœur d'une musique stellaire et luxuriante, avec son nouveau disque Transara.

Pour celles et ceux qui en veulent (toujours) plus, trois pépites : le superbe et généreux album de la chanteuse Judy STERNBERG,

Sea of Love ; le premier enregistrement du pianiste Levi HARVEY, Bloom, véritable choc esthétique ; et le dernier opus du pianiste Vincent BOURGEYS, Life Letters, qui retrouve en trio le cœur battant du jazz de chambre.

Faites votre festival cet été (sans oublier aussi de les fréquenter) !

Excellente écoute !

N.B. : Le symbole ♥ signale nos nouveautés « coup de cœur ». Cela ne minore en rien le caractère exceptionnel des autres œuvres présentées.

## Jazz poétique francophone



**GUILLAUME  
HAZEBROUCK  
6TER  
FEAT. JAMES NOËL  
En toute pyromanie**

Avec Guillaume HAZEBROUCK, piano, claviers, compositions ; Laurène Nour PIERRE-MAGNANI, chant ; Julien STELLA, clarinette, human beatbox ; Olivier THÉMINES, clarinettes ; Nicolas AUDOUIN, clarinettes ; Olivier CAROLE, basse

Réf. : J2103 – Yolk Records –  
L'Autre Distribution / Believe –  
Mai 2026

« La poésie est-elle sœur de la musique, ou bien sont-ce deux amantes ou les deux faces de la même pièce vibrante ? ». C'est par cette question, « essentielle », que Arthur H débute sa présentation du nouveau projet du pianiste et compositeur Guillaume HAZEBROUCK, pour lequel il s'est associé à James NOËL, figure de la littérature contemporaine haïtienne, poète, performeur et romancier<sup>1</sup>. Après l'album

Pigments & The clarinet choir<sup>2</sup>, dédié aux poèmes du Guyanais Léon-Gontran DAMAS, créateur avec Aimé CÉSAIRE et Léopold SÉDAR-SENGHOR du mouvement de la négritude, le pianiste poursuit sa démarche délicieusement singulière de fusion poétique et musicale. Car si la chanson a déjà longuement embrassé le jazz, si nombre de textes et de poèmes ont été mis en musique, rares sont les artistes qui parviennent à unir aussi indissolublement projet littéraire et projet musical. Ici, c'est au cœur du recueil du poète haïtien, *Le Pyromane adolescent*<sup>3</sup>, que Guillaume HAZEBROUCK puise inspiration et émotion, sélectionnant douze poèmes qu'il plonge dans un univers sonore fondant jazz, musique contemporaine, rap et hip hop. Tout intitulant cet opus *En toute pyromanie*, il ne fait pas que filer la métaphore du recueil : facétieux, il détourne aussi la construction d'expressions souvent associées à des termes positifs comme « en toute innocence » ou bien « en toute sincérité »<sup>4</sup>, voulant à la fois célébrer la puissance des mots et des notes et montrer la fécondité de ce credo.

Pour ce nouvel opus, le pianiste est entouré de son incroyable sextet (Olivier CAROLE à la basse, Julien STELLA à la clarinette et human beatbox<sup>5</sup>, ainsi qu'Olivier THEMINES et Nicolas AUDOUIN aux clarinettes), mais également de Laurène Nour PIERRE-MAGNANI, dont le chant, magnétique, dialogue avec le verbe du poète et ensorcelle l'auditeur. L'instrumentation se décline de manière ternaire, à travers trois voix (parlée, chantée

et rythmée), trois instruments mélodiques (clarinettes) et trois instruments à dominante rythmique (claviers, base et beatbox), ouvrant un large champ d'expérimentation où les mots sont aussi « jazz » que les notes, pétris de liberté, d'urgence et de tension, ce qui renvoie aux origines de jazz. De cette « créolisation » faite de collages et de rapprochements naît une insolente suite musicale et littéraire. Haïti devient à la fois l'épicentre du chaos planétaire et

celle du poète. « Comme il n'existe pas de sanctions contre l'école buissonnière des mots, je pousse et force à écrire l'adolescent qui est enfoui en moi. Je lui fais faire même des poèmes, alors qu'à 17 ans il n'avait d'yeux que pour le feu et entendait propager partout sa rage d'incendie ». Avant que sa thèse ne soit exposée : « La poésie me sert d'interrupteur, non pour l'éteindre mais pour l'atteindre, le capter, le capturer. Vice viscéral, je revendique la pyromanie comme une poétique pour traverser le froid, la mort et autres pièges de nos temps. La pyromanie est en vérité la dernière planche de salut de la chaleur humaine ». L'enregistrement se poursuit sur le mode de la confidence avec *Mes fusibles*, poème slamé sur une basse lourde et des motifs telluriques, répondant à la volonté de « thésauriser le feu », avant d'entamer une chanson aux échos stellaires : Un jour, les muses poseront nues pour les poètes (à moins que ce ne soit le contraire...). La voix de Laurène Nour PIERRE-MAGNANI joue les grands écarts entre aigus et graves, ne reculant ni devant



la source d'une poétique nouvelle du monde, oscillant entre hymne engagé en faveur de l'amour et incantation chargée d'une colère orageuse. C'est finalement notre contemporanéité que ce disque met magistralement en scène, le hic et nunc de nos vies.

En continuateur fidèle d'ARISTOTE, CICÉRON ou QUINTILIEN, James NOËL capte l'attention de l'auditeur dès les premiers instants. « J'ai longtemps rêvé d'écrire ce livre... ». Exorde efficace, *En état de pyromanie* introduit l'histoire par

les douces dissonances, ni devant les mélismes éthérés, tandis que la clarinette vagabonde sur le jeu dilaté du piano, en contraste avec les rythmes de plus en plus serrés du beatbox. Le narrateur et la chanteuse se retrouvent à la fin du morceau sur un ton toujours prophétique : « ce sera un jour de fresques, un jour peint sans chevalet, avec des nuances hautes en couleur » !

L'auditeur se voit alors proposer un chemin Pour prendre le large : piano atmosphérique, tout en progression

et en résonance, dialogue entre le chant et les clarinettes, basse élastique et rythmiques ajustées, l'ensemble prend son envol avec légèreté et puissance sur des gammes par tons. Superbe ! Puis, des cordes mystérieuses, dont les clarinettes prolongent les fébrilités, introduisent Le mot de passe ; la clarinette, avant de conclure, en redonnera tous les indices dans une improvisation majestueuse. Le créole haïtien s'empare du morceau suivant, Ogou fé, qui célébrait une figure importante dans la religion vaudou, protecteur des guerriers et des forgerons, introduit en quelque sorte la Démonstration. Celle-ci s'incarne dans une lente plainte, campée d'abord par une voix sans émotion, puis par une clarinette au lyrisme exacerbé. « J'habite une idée touffue, émanée d'une forêt qui brûle dans le noir », la voix avouant : « Je ne suis ni homme, ni femme ; me voici tout feu, tout flamme ». Le trio rythmique s'empare alors de la mélodie, donnant à la voix un autre couleur, ornée de fragments de flamenco et de musique d'Orient.

L'enregistrement se poursuit avec Amour à mort, un superbe morceau aux accents cinématographiques où la mort s'invite à la table de la vie et où l'amour la défie entre frénésie et apaisement : « Hier, j'ai rêvé d'une défunte qui m'a embrassé sur la bouche avec ferveur ». L'amour à mort n'envisage aucune fin car « Le jour où la mort fera face à moi, je lui en ferai voir de toutes les couleurs (...). Elle doit savoir qu'en fin de compte, elle sortira les pieds devant ». La musique épouse sans cesse les contours du propos, entre rage et délicatesse : « Mon amour pour toi est sans papier (...). C'est un amour aveugle, sans limite fixe (...) En ton absence (...), je redeviens une ombre pure

et dure ». Le piano résonne et les clarinettes frisent sur un thème répétitif. Il suffit « d'un seul mot d'amour (...) pour rendre le cœur inflammable ». S'ensuit Ce qui fait l'encre, un morceau qui chante la force de l'écriture, le jeu des mots qui s'entrechoquent jusqu'à créer du sens, si l'on veut bien se donner la peine d'entendre. En effet, « c'est l'encre qui fait que le poète trouve dans l'horizon domicile fixe ». Voix chantée et voix parlée se répondent en écho, avant que la pulsation du trio rythmique, ajoutée aux volutes des clarinettes, ne donne vie aux méandres d'une encre sympathique... Magnifique !

L'avant-dernier morceau forme le vœu d'une « explosion planétaire de l'amour », associant les champs lexicaux respectifs du cœur et du combat, comme pour mieux montrer l'absurdité du second et la force du premier, incarné par l'incroyable groove de la musique et du chant. L'enregistrement s'achève sur une étrange Fête des morts, qui loin d'être triste, semble utiliser toutes les notes possibles et imaginables pour louer la vie. Le chant se fait respiration fondamentale, incantation primordiale ; l'origine et la fin du monde sont-elles les deux faces d'une même existence ? L'harmonie circulaire se joue sur un motif répétitif sur lequel les clarinettes dansent avant que la voix ne se multiplie, grâce au re-recording, et ne conclue, laissant l'auditeur seul, face aux réflexions nées de cette grande fresque poétique et musicale...

Avec En toute pyromanie, le pianiste Guillaume HAZEBROUCK et son sextet font corps et cœur avec le poète et performeur haïtien James NOËL. Les mots et les notes se mêlent ne formant plus

qu'un seul discours synchrétique, fléchissant la raison et fendant l'âme. La véhémence le dispute à la tendresse, sur fond d'un présent affronté sans hésitation. Le jazz de la poésie rencontre alors la poésie du jazz, dans un corps-à-corps sensible où le sens naît du chaos originel et où l'espoir résulte de la puissance narratrice. Comme le poète le dit : « les mots ont encore de beaux jours devant eux » !

<sup>1</sup> Né en 1978, James NOËL est ancien pensionnaire de la Villa Médicis. Fondateur de Passagers des vents, première structure de résidence artistique et littérature en Haïti, il a cofondé en 2012, avec sa compagne, l'artiste plasticienne Pascale MONIN, de la revue IntranQu'illités.

<sup>2</sup> Cf. Servir, Août-Septembre 2022, Pigments & The Clarinet Choir, Léon-Gontran Damas Jazz Poetry, A call and Response (réf. : Yolk J 2083 – Yolk Records – L'Autre Distribution – Juin 2022).

<sup>3</sup> Publié aux Éditions Mémoire d'encrier, 2013, le recueil a été réédité au Seuil, collection Points, en 2015. Le poète y chante la vie avec ses mots, à la fois simples et délicats. On y apprend, par exemple, que la nuit est jour férié par amour !

<sup>4</sup> On peut penser aussi à « en toute franchise », « en tout honnêteté », « en toute bonne foi » ou encore « en toute vérité ». Mais il est vrai qu'on peut aussi trouver « en toute hypocrisie »...

<sup>5</sup> Littéralement « boîte à rythmes humaine ». Art d'imiter des percussions et des bruits en utilisant la totalité de l'appareil phonatoire et buccal. Découlant de traditions ancestrales, notamment en Inde ou en Chine, cette démarche a inspiré le scat dans le jazz, puis les musiques afro-américaines, avant d'imprégner les musiques actuelles après la naissance du hip-hop à la fin des années 1970.

## Atmosphérique



### ROBINSON KHOURY MÿA TRANSARA

Avec Robinson KHOURY, trombone, synthé modulaire, voix (6, 9), compositions (sauf 8) ; Léo JASSEF, piano, synthés, voix (6, 9) ; Anissa NEHARI, percussions, voix (6, 9)

(Réf. : 8322-2 – ACT – Integral / PIAS – Mai 2026)

C'est en février 2025 que nous le découvrons, dans un somptueux projet du guitariste Pierre PERCHAUD<sup>1</sup> : son tour à tour cuivré ou ouaté, jeu agile et espiègle, mélodies convoquant l'émotion, son trombone se faisant chant, auprès de la guitare électrique, du saxophone ou de la clarinette basse. « Musicien à suivre », comme nous le qualifions à l'époque, ayant déjà sorti trois albums sous son nom (Frame of Mind, 2019 ; Broken Lines, 2022 ; et MÿA, 2024), il venait d'être admis comme artiste en résidence au Festival Jazz sous les Pommiers (2024-2026). Nous avons vu juste car après avoir été récompensé en mars 2025 par le prestigieux Prix Django Reinhardt de l'Académie du Jazz, il vient de se voir décerner, en mai dernier, une Victoire du Jazz dans la catégorie « concert », pour sa prestation avec le Quatuor Demi-Lune ! Au même moment, nous recevions l'un de ses nouveaux projets, objet de cette rubrique. Ce musicien exceptionnel, c'est Robinson KHOURY, l'une des figures montantes les plus remarquées de la scène française jazz et des musiques hybrides. Il dit aimer

l'inattendu, « les combinaisons étranges, les formations atypiques ». Nous y sommes avec cet opus intitulé Transara, qui veut marquer un passage entre les mondes, une connexion entre différents espaces et états. Trombone, synthétiseur modulaire, claviers et percussions, personne n'avait jamais entendu cela et c'est ce qui l'a précisément poussé à le faire dans son premier album en trio, MÿA. Embryon d'un projet plus vaste, ce disque a mué vers un véritable organisme musical. Le titre est devenu le nom du groupe, Robinson Khoury MÿA, et le trio a en plus signé chez ACT, l'excellent label allemand. À ses côtés, la percussionniste Anissa NEHARI et le claviériste Léo JASSEF, avec lesquels ils partagent des racines méditerranéennes communes. Percussionniste mais aussi guitariste, collaborant aussi avec la chanteuse Leïla MARTIAL, Anissa NEHARI développe – en ménestrelle des temps moderne – une musique nomade, influencée par les airs traditionnels touareg et le hip hop ; quant à Léo JASSEF, il affectionne les musiques sans frontières, associant improvisations, musiques du monde et musiques actuelles ; passé par le CNSMD de Paris (classes de jazz et d'improvisation), il collabore également avec le saxophoniste Julien LOURAU, le violoniste Théo CECCALDI ou encore le clarinettiste YOM.

Né à Lyon en 1995 dans une famille de musiciens (son père est pianiste de jazz et sa mère chanteuse de jazz, tous deux enseignants au Conservatoire de Vienne), Robinson KHOURY a grandi dans un univers où la musique était omniprésente. D'abord attiré par le chant dont il développe la pratique au sein du chœur d'enfants de l'Opéra de Lyon, il se tourne vers un instrument qui

pourra préserver l'amplitude qui lui fait défaut alors que sa voix mue : le trombone. C'est aussi un instrument dont il a pu mesurer le caractère tout terrain lors des concerts du Festival de jazz à Vienne, qu'il fréquente assidûment. Il entre au CNSMD de Lyon tout en jouant dans les clubs de jazz. Ses différentes collaborations (Quincy JONES, Michel PORTAL, Bojan Z, Ibrahim MAALOUF, Le Sacre du Tympan, Octotrip ou l'orchestre symphonique de jazz Metropole Orkest) et ses nombreux projets réunissent ainsi musique classique, pop, jazz, musiques du monde, mais aussi musiques électroniques comme c'est le cas sur ce nouveau projet. Il affectionne aussi beaucoup la musique arabe – notamment Umm KULTHUM ou Nusrat FATEH ALI KHAN – qu'il ne découvre pourtant, malgré ses origines libanaises, qu'à l'âge de 18 ans. C'est ainsi qu'il a brillé au sein de l'électrisant sextet franco-syrien Sarāb, qui navigue entre jazz contemporain, énergie rock et musiques traditionnelles arabes, et qu'il a invité les chanteuses Lynn ADIB et Natacha ATLAS (qui l'avait convié à l'origine à monter sur scène avec elle !) sur son précédent disque en trio. On retrouve toutes ces influences dans ce nouveau projet chargé de mélodies oniriques et de réminiscences poétiques. Vocal ou instrumental, mélancolique ou chaleureux, le chant est le fil conducteur de Transara qui fait écho aux grands maux de notre siècle, notamment le dérèglement climatique. L'objectif est de nous faire prendre conscience de nos obligations humaines tout en créant des espaces suscitant émotions et partages.

L'album s'ouvre en pleine apesanteur avec Coquillage, un

exorde étonnant nous permettant de pénétrer en douceur dans l'univers chimérique du trio : dans cet espace qui se révèle progressivement, tout est légèreté, évanescence et fragilité. Est-ce la fin d'un monde ou le début d'un autre ? C'est en tout cas ce que l'on entend au fond de ce coquillage malicieux qui est aussi instrument de musique. Les claviers, rejoints par les percussions, tissent une trame sonore mystérieuse, au cœur de laquelle se nimbent les mélodies tout en résonance du trombone, jusqu'à l'écho ultime. La narration se poursuit avec Alaoui Club, le trombone amorçant une langoureuse mélodie orientale sur une rythmique traditionnelle : le voyage se poursuit ensuite dans des contrées habillées de clairs-obscurs, un refrain aux accents rock marquant la déambulation. Un piano jette alors sur le métier quelques notes recueillies à la rosée, déclenchant une mécanique claudicante : nous ne sommes que Poussière, cependant que la mélodie de la vie, implacable, poursuit sa course sur une pulsation fortifiée. Mais le trombone n'a pas dit son dernier mot et l'espoir ressurgit alors avec Hope, un morceau-interlude développant un thème aux accents classiques, si ce n'est la rythmique syncopée qui l'accompagne. La division intervient avec Taxi Brousse, un titre au tempo pressé où l'électronique s'est emparé du propos, avant que le piano et le trombone, contrastant de délicatesse, ne viennent rencontrer une rythmique transportant l'imaginaire à travers une végétation clairsemée...

C'est dans le chant de ces Pensées

irrélles que vient s'incarner la confirmation du discours premier. Rhétorique fantasmagorique où la frontière entre rêve et réalité s'efface progressivement sur une musique qui se dilate comme le verre chauffé. De la question initiale viendront diverses hypothèses sans qu'une réponse puisse être apportée dans cet « océan de contradictions » où le souvenir est « fragile ». Les éléments ont

## Robinson Khoury MYA

Transara

Anissa Nehari  
Léo Jassef



été questionnés et un Cyclone approche... Le sable commence à soulever ; ses centaines de milliards de fragments, mémoires d'un monde révolu, se mettent en mouvement, comme les sons et les notes qui se mélangent, se fondent et s'interpénètrent dans un magma sonore d'une puissance inégalée. Superbe ! La réfutation arrive alors, au pas lent des percussions arabes. Référence au peuple palestinien, Sumud montre que la réalité doit être affrontée ; sinon les éléments se déchaîneront à nouveau. La résilience se nourrit de ténacité et de persévérance. Le trio en appelle alors, avec Matriarchy, aux sentiments de l'auditoire, développant une

sorte de ballade aux mélodies opulentes et à la pulsation légère : des voix éthérées se conjuguent sur un thème descendant, l'orchestration occupant toute l'amplitude sonore ; se jouant des constructions sonores des claviers, le trombone et le synthé s'élancent successivement dans des improvisations telluriques, avant l'exposition finale. Après la péroration, cette récapitulation des arguments avancés faisant appel au pathos, il est temps de conclure. Robinson KHOURY et ses deux complices font le choix avec Prophétie d'une conclusion en deux temps. D'abord dans une douce lenteur où chaque note, choisie, est déposée délicatement, cantabile. Puis de manière plus ramassée, les notes s'égrenant au clavier comme au trombone sur une pulsation assénée comme des coups de poing. Il faut donner de la force à cette prophétie qui s'achève comme l'album avait commencé. En apesanteur...

ACT

Avec Transara, Robinson KHOURY nous offre en trio une musique stellaire et luxuriante, à la rhétorique ample et affirmée. L'auditeur retrouve, au fil des onze morceaux qui l'habitent, les six temps du discours antique, dans un ordonnancement libéré de toute rigidité. Puisant son inspiration aux confins des musiques arabes, il orchestre ce qui s'apparente à un voyage de l'âme, entre rêves, souvenirs et espoirs, lui donnant la force de s'incarner dans un présent aux défis multiples. Magistral.

<sup>1</sup> Cf. Servir, Mars-Avril 2025, Pierre PERCHAUD, Fleur d'Immortelle avec Pierre PERCHAUD, Tony PAELEMAN, Robinson KHOURY, Christophe PANZANI et Karl JANNUSKA (Réf. : n.c – Respire Jazz – Février 2025).

## Jody STERNBERG

### Sea of Love

(avec Jody STERNBERG, voix, flûte, saxophone alto ; Công Minh PHAM, Rhodes, piano ; Julien ÔMÉ, guitare ; Benoît DUNOYER DE SEGONZAC, contrebasse ; Rémy KAPRELIAN, batterie et percussions – Invité : Arthur H, voix sur 2)

*Réf. : BON260501 – Bonsaï Music – Ido / L'Autre Distribution – Mai 2026*

Née en Australie au tournant des années 70 de parents immigrés – une mère thaïlandaise et un père juif ashkénaze d'origine britannique –, Jody STERNBERG n'a que 15 ans et quelques rudiments lorsqu'elle décide de prendre la tangente pour s'embarquer dans une vie de bohème aussi mouvementée que romanesque. Après quatre années passées au Japon à survivre de petits boulots, elle parvient à intégrer à 22 ans le prestigieux Berklee College of Music de Boston pour parfaire sa maîtrise de l'instrument. Hélas contrainte d'arrêter sa scolarité en raison de problèmes physiques, elle se retrouve dans le Paris cosmopolite de la fin des années 90 à jouer dans le métro et les bars. Sa voix, chaleureuse et sensuelle, attire l'attention de plusieurs artistes, dont le groupe de trip hop britannique Morcheeba qui l'invite à remplacer sa chanteuse star, Skye EDWARDS, le temps de la tournée mondiale The Antidote. Après ce premier succès, elle choisit de développer un répertoire plus personnel mêlant standards de jazz, chansons françaises et compositions originales ; elle

rencontre Alain JEAN-MARIE avec lequel elle enregistre en 2013 un duo qui restera hélas à l'état de maquette. Retournée en Australie au chevet de son père malade, elle revient en 2020 à Paris, reprenant les choses où elle les avait laissées. Les rencontres, Giovanni CECCARELLI & Ferruccio SPINETTI, Jean-Baptiste LOUSSIER, ainsi que David LEWIS (cofondateur du célèbre groupe Paris Combo) qui l'aide à publier l'enregistrement de 2013 (Castles in the Sand), tout en co-signant avec elle les arrangements d'un nouveau spectacle conçu autour du répertoire de la chanteuse afro-américaine Eartha KITT. Le moment était venu pour elle de présenter un nouveau projet, très personnel : Sea of Love.

Pour cet opus, elle s'est entourée d'une vraie famille de musiciens chevronnés : le pianiste et claviériste Công Minh PHAM, formé au CNR de Cergy en musiques classique et jazz, qui sculpte un univers jazz ouaté et onirique, sachant parfaitement envelopper la voix de Judy ; le guitariste Julien ÔMÉ, passé par l'American School of Modern Music, puis le CNSMDP, et qui inspire par toutes les musiques afro-américaines, vient parfaitement compléter de son jeu délicat l'accompagnement ; le contrebassiste Benoît DUNOYER DE SEGONZAC (également proche de David LEWIS pour avoir été membre de Paris Combo !), qui après des études classiques de violoncelle et de clarinette a

choisi de se lancer dans le jazz en contrebasse et basse et dont le jeu s'entrelace mélodiquement avec celui du piano ; et enfin, le batteur et percussionniste Rémy KAPRELIAN (aussi proche de David LEWIS !) dont les rythmiques raffinées viennent soutenir l'ensemble. Avec ce quartet d'exception, Judy STERNBERG, qui au-delà de nous délecter de sa voix soyeuse, signe quatre titres et nous gratifie de ses improvisations à la flûte et au saxophone, offre ici un enregistrement authentique et généreux, dont le répertoire, mêlant œuvres originales et reprises, est particulièrement éclectique. Le disque explore les différentes facettes de l'amour et de la passion, à travers neuf confessions intimes chantées avec une grâce et une retenue consommées.

L'album s'ouvre sur une délicieuse version bossa nova revisitée du standard Sea of Love – qui donne son titre au disque. Judy donne un côté mutin à ce titre charmeur écrit en 1959 par Philippe PHILIPPS et George KHOURY et repris notamment par Robert PLANT et The Honeydrippers en 1984. Le ton est donné ! Le titre suivant est une référence aux premières années parisiennes de la chanteuse, avec la présence fidèle d'Arthur H, qui met la gouaille de sa voix rocailleuse au service de cette reprise aux accents de cabaret : One More Kiss, Dear. Si l'on retrouve parfaitement l'harmonie et la mélodie de cette chanson composée par Vangelis pour le film Blade Runner de Ridley

SCOTT (1994), les deux interprètes accélèrent très légèrement le tempo, tout en gardant le caractère délicieusement suranné d'un thème qui s'étire en longueur comme le désir... Superbe ! S'ensuit sans rupture aucune la première des compositions originales de l'album, In Your Eyes, dans laquelle Judy STERNBERG se livre sans fard d'une voix à la fois sensuelle et joueuse sur la rythmique chaloupée de la guitare et le jeu raffiné du Rhodes, avant que sa flûte n'enchanter nos oreilles de ses sons délicats. Elle poursuit sur un clin d'œil nostalgique à ses années nipponnes, avec une version épurée du standard House

Of The Rising Sun (Ano Hito), emprunté à Marie LAFORÊT et merveilleusement nimbé des modulations fragiles d'une flûte jouée comme un shakuhachi<sup>1</sup>. Elle reprend la dernière note du morceau à l'octave, au saxophone, pour ouvrir la chanson suivante, le célèbre Don't Let Me Be Misunderstood (1964), hommage à la légendaire Nina SIMONE (1933-2003). Contrairement à la version hispano-disco du groupe Santa Esmeralda (1977), qui résonne

encore dans nos oreilles estivales, Judy STERNBERG conserve la pulsation blues de l'original tout en polissant l'accompagnement, dans un jeu funk soul tamisé, traversé de part en part par un entêtant

à la guitare. Les trois dernières chansons soulignent les qualités d'autrice-compositrice de Judy avec la très séduisante ballade Dearest Lord, dans laquelle les graves chaleureux de la guitare

contrastent avec les aigus cristallins du clavier, le somptueux Shine où la voix se démultiplie en écho, sur fond de notes arpégées du Rhodes, avant qu'une puissante rythmique soul-jazz ne soutienne le groove de l'ensemble, et, enfin, Buzzing Bee (Little Sunflower), un duo contrebasse-voix particulièrement soyeux à la rythmique blues simple et authentique.

Avec son deuxième album, Sea of Love, la chanteuse,

autrice-compositrice et musicienne Judy STERNBERG nous plonge au cœur du sentiment amoureux, enveloppant l'auditeur de ses mélodies blues sur fond d'un soul-jazz acidulé. C'est généreux, ardent, raffiné, noble, bref... humain et cela fait tant de bien !

<sup>1</sup> Flûte japonaise d'origine chinoise, à cinq trous, en bambou, muni d'une mbouchure libre en taille oblique. Conçue sur une échelle pentatonique, elle orne les musiques traditionnelles japonaises.



solo de saxophone. On adore ! L'hommage se poursuit avec une adaptation en français (Noire est la couleur) d'un autre standard de la « grande prêtresse de la soul », repris d'un air traditionnel écossais : Black Is The Colour Of My True Love's Hair. La pulsation, lente et majestueuse comme dans l'original, met particulièrement en valeur la solennité de la voix et la force des paroles, la revisitation du titre se distinguant par l'ajout d'une douce rythmique et d'ornements

## Levi HARVEY

### Bloom

(avec Levi HARVEY, piano ; Cyril DRAPÉ, contrebasse ; Pierre-Eden GUILBAUD, batterie)

Réf. : STM001 – Sunset Records – Baco Distribution – Avril 2025

Il est des moments où la Musique nous submerge et où l'écoute devient rencontre. On a alors le sentiment d'entrer littéralement dans l'univers du compositeur, de l'interprète, de savoir sans comprendre. Le « choc esthétique », que décrivait STENDHAL en 1826 dans son œuvre Rome, Naples et Florence, cet étourdissement lié à une trop forte exposition à l'art n'est pas réservé à l'architecture ou aux beaux-arts : l'expérience intime du Beau appartient aussi au domaine musical, on l'a toutes et tous déjà éprouvé, au moins une fois. C'est ce qui risque de vous arriver si vous vous risquez à entrer dans le monde du Levi Harvey Trio et de son premier album Bloom...

Cette jeune formation illustre à merveille la force la nouvelle génération du jazz européen : une génération à la fois exigeante et ouverte, au jeu tout autant savant que populaire, ancré dans la tradition tout en faisant preuve d'une écriture profondément moderne. Le trio est emmené par le jeune – il n'a que 23 ans ! – pianiste franco-anglais Levi HARVEY : tout droit sorti du Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris, où il s'est formé auprès de Riccardo DEL FRA, Hervé SELLIN et Pierre de BETHMANN (qui assure la direction

artistique de ce premier album) il est la révélation de l'année. Lauréat du 1<sup>er</sup> Prix du Concours international de Piano Jazz Chorus de Lausanne en 2023 et premier prix de soliste lors de la 24<sup>ème</sup> édition des Trophée du Sunside en 2025, il développe une approche tout à la fois structurée et instinctive, comme si l'esprit du jazz avait toujours coulé dans ses veines. La rencontre avec le contrebassiste Cyril DRAPÉ, également passé par le CNSMDP, au jeu à la fois percussif et suggestif, puis avec le batteur Pierre-Eden GUILBAUD, formé à La Réunion, à Paris et à New York<sup>1</sup>, à l'approche délicatement puissante, relève de l'évidence : leur goût commun pour une liberté musicale tendue, précise, maîtrisée, leur capacité partagée à porter la mélodie au plus haut niveau les invitent à œuvrer ensemble. Le Levi Harvey Trio est né !

Ensemble, ils explorent un jazz moderne tout se plaçant dans la lignée langagière de musiciens tels que Keith JARRETT, Robert GLASPER ou encore Aaron PARKS, tout en définissant un discours finement singulier et savamment ciselé. Ils décident rapidement de graver le fruit de leur travail, à travers des œuvres entièrement composées par le pianiste qu'ils enregistrent au Studio Sextan en octobre dernier, ce qui deviendra ce superbe premier album. Tout récemment nommé lauréat du dispositif Talent Jazz Adami 2026, qui permet la rencontre d'un jeune groupe français avec un ou une artiste de renommée internationale

pour trois concerts dans trois grands festivals (Jazz sous les Pommiers, Jazz à Vienne et Jazz à La Villette), le trio fait montre d'une rare symbiose, sculptant la matière sonore de manière franche et réfléchie. Avec ce nouvel opus, intitulé à dessein Bloom, le trio féconde une musique à la fois soyeuse dans les mélodies et puissante dans la rythmique. Il en résulte une floraison abondante, nourrie de swing et de blues, de jazz et même de soul, dont l'exubérance est parfaitement maîtrisée et l'opulence sublimée dès le premier titre, pourtant sans limites : Infinity. Le piano démarre sur deux accords porteurs d'ouverture, développant une superbe mélodie tout juste soutenue d'une ligne de basse épurée et d'un jeu discret de tom. La fleur va toutefois étaler ses longs pétales, revenant toujours à une harmonie centrale où le thème est simplement et superbement suggéré. Quelles que soient les nuances, l'ampleur de jeu de Levi HARVEY touche au cœur, jusqu'au ralenti final.

L'album enchaîne avec le titre éponyme : Bloom. Le flot sonore est plus abondant, la pulsation plus pressée : la Nature reprend ses droits et les notes jaillissent, leur retenue durant un trop long hiver leur ayant donné une force hors du commun. La virtuosité ne le dispute pas à l'expressivité, l'une et l'autre se complétant à merveille. Le jeu est ainsi magnifiquement délié tout en occupant l'ensemble de l'ambitus du piano, comme dans Calva, le morceau suivant. La batterie et la

contrebasse avancement, structurant des entrelacs rythmiques puissants d'où surgissent sans cesse de nouveaux motifs du piano. Le tempo s'accélère singulièrement avec Dr Jamie Walters, les notes explosant littéralement sous les doigts de Lev HARVEY. L'ambiance devient tellurique, l'auditeur ne sachant plus où donner de l'oreille face aux phrasés dynamiques et aux coups de baguettes qui rappellent l'énergie du be bop. L'écriture réserve de belles surprises avec le titre suivant, Oak Bloke, qui sillonne un chemin aux pentes escarpées et aux falaises abruptes : ruptures rythmiques constantes, trames harmonique riches et lyrisme préservée façonnent ce morceau pressé, dont les moments plus calmes permettent d'apprécier la mélodie de la contrebasse. L'on apprécie ensuite le mélodieux Idea, sorte de valse rapide, faisant tourner les corps jusqu'au vertige ; le morceau se laissant dépouiller progressivement de son lourd manteau sonore, révélant une structure merveilleusement fine et fragile. La solennité s'empare du morceau suivant, Profundo : la contrebasse, puis la batterie, se contentent de surligner élégamment l'harmonie, laissant au piano le soin de tout donner, de se mettre à nu devant le spectateur subjugué. Puis le tic-tac initial de la batterie ouvrant P2B rappelle que le temps est compté : attentes, tensions, mystères, questions-réponses entre la main gauche et la main droite : le piano mène d'abord la danse avant de s'effacer devant



la contrebasse ; et la musique devient plus cinématographique. L'album se poursuit avec Unset, un morceau espiègle combinant une basse inspirée du ragtime et des chromatismes sur lesquels le jeu devient blues, avant que le calme n'advienne avec Adrift, belle introduction au piano du dernier morceau, Church Cottage. C'est la contrebasse qui est la narratrice de ce morceau à l'atmosphère recueillie, avant de passer la main au piano qui dévoilera avec force accents mélodiques la vérité sur ce lieu important. La beauté de l'écriture s'ajoute aux qualités théâtrales propres au trio qui n'est pas là seulement pour que l'on écoute sa musique mais pour qu'on la vive. Dans nos tripes. Magistral.

Avec Bloom, le Levi Harvey Trio convoque les cœurs autant qu'il convainc les âmes : puissance mélodique et intensité rythmique se combinent avec fougue dans un art consommé de la narration. Il en résulte une musique sensible et puissante, dont l'éclat et la vivacité renforcent encore la fraîcheur et le charme. Un véritable choc esthétique !

<sup>1</sup> Il cache également des origines gersoises (Vic-Fezensac) et a notamment composé, l'an passé, un paso doble pour l'Harmonie Vicoise, en complicité avec son grand-père qui l'a initié à la novillada.

né en 2001, installé à Paris depuis ses 16 ans, était parti en 2022 vivre à New York (City College of New York) pour se former auprès des plus grands, avant de rejoindre le trio à son retour en France début 2024. A son propre trio.

## Vincent BOURGEYX Life Letters

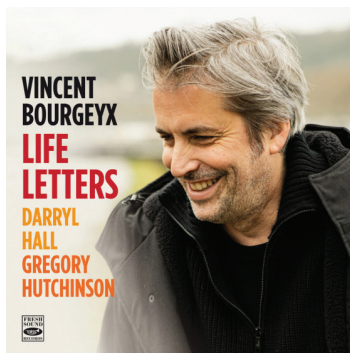
(avec Vincent BOURGEYX, piano et compositions ; Darryl HALL, contrebasse ; Gregory HUTCHINSON, batterie)

Réf. : FSR 5156 – Fresh Sound Records  
– Socadisc / The Orchard – Juin 2026

Après avoir sillonné, à la fin des années 90, les clubs de jazz new yorkais et les festivals de jazz, aux côtés de plus grands musiciens (de Ravi COLTRANE à Ari HOENIG, de Mark TURNER à Avishai COHEN ou encore de Bobby PREVITE à Rick MARGITZA), le pianiste Vincent BOURGEYX revient en 2002 sur sa terre natale. Il y retrouve son fidèle ami Karl JANNUSKA, mais aussi Sylvain BEUF, Pierrick PEDRON, Jeff BALLARD, Médéric COLLIGNON ou encore David EL MALEK. Le jazz, il l'a appris dans la plus prestigieuse école américaine : le *Berklee College of Music de Boston*, mais également sur scène, auprès de musiciens incarnant l'épopée du *swing* comme le tromboniste Al GREY, ancien de l'orchestre de Count BASIE ou la saxophoniste Jane Ira BLOOM à qui il a su emprunter une certaine intrépidité musicale.

Après notamment *Un ange qui ricane* (2007) et *Again* (2009), le bordelais de naissance nous offrait en 2017 un magnifique album avec Matt PENMAN, Obed CALVAIRE, Sarah LAZARUS et David PREZ : *Short Trip*. C'est avec ce disque que nous entrons dans l'univers de Vincent BOURGEYX<sup>1</sup>. Un univers fait de fluidité, d'agilité harmonique et de souplesse rythmique dans lequel il déployait un jeu brillant et fougueux. Depuis lors, le pianiste a enregistré trois autres albums, entre poésie sensible et morceaux enfiévrés (*Cosmic Dream* en 2019, *At Barlloyd's* en 2021 et *Two*

*for the road* en 2022). Il nous revient avec un superbe nouvel opus intitulé *Life Letters*, dont les pages s'effeuillent avec enchantement. Pour le pianiste, la musique, c'est la vie. Une vie qui reflète bien sûr la réalité, mais qui est aussi capable de nous faire rêver. Les douze morceaux qui composent l'enregistrement (onze compositions et une reprise de Billy STRAYHORN au piano solo) racontent des histoires où la mélodie est première, où l'harmonie est toujours rafraîchissante et où les improvisations, sublimant le cadre posé, viennent prolonger l'écriture initiale. Si sa musique est bien sûr pétie



de la tradition du jazz américain, elle est aussi l'expression d'un discours très personnel, sensible et poétique. Le trio reste son format de prédilection et il s'est associé à deux rythmiciciens hors pair : le contrebassiste Darryl HALL, à la sonorité profonde et ouatée, et Gregory HUTCHINSON, l'un des grands maîtres du *swing* moderne. Les deux apportent à la musique de Vincent une énergie à la fois rigoureuse et enveloppante. La pulsation est dès lors très mobile, sans perdre de sa précision. La contrebasse assure le centre de gravité de l'ensemble, tandis que la batterie parsème le chemin de ses motifs délicats. L'espace sonore est ainsi plus large que celui généré individuellement

par chaque musicien. Il en résulte une musique ample et généreuse touchant l'auditeur au cœur.

Les titres s'enchaînent avec une fluidité déconcertante : depuis le morceau d'ouverture,

*Stuck in Blues*, introduit par la batterie qui installe une ambiance faite de simplicité et d'évidence, jusqu'au dernier morceau, *A flower is a live something*, écrit par l'indispensable membre de l'orchestre de Duke ELLINGTON que le pianiste revisite avec passion. On goûte également à l'énergie *blues rock* de *Flash Pockets*, au lyrisme virtuose du titre éponyme du disque, à la force de la mélodie de *Romance* ou encore à l'ambiance plus pressée de *Kafka's Nightmare*. La large palette rythmique permet de sertir divinement le morceau intitulé *Setondji*, tandis que la ballade *Mina* se joue cantabile, sans marquer les temps. La partition se dilate sur *You Little Me* et le morceau suivant, *Hopeless Romantic*, prolonge cet état d'apesanteur. Le *swing* résonne de manière différente sur la fin de l'album avec d'abord *Let's play one*, à la pulsation délicatement chaloupée, mais aussi avec *Duke*, hommage, sensible et épuré, au légendaire chef d'orchestre et compositeur.

Avec *Life Letters*, le pianiste et compositeur Vincent BOURGEYX remet à l'honneur le jazz acoustique, retrouvant le cœur battant du jazz de chambre. Une musique délicate sans mièvrerie, puissante sans virtuosité inutile. L'auditeur goûte avec bonheur ces pages personnelles écrites avec une grande humanité. À découvrir sans faute !

<sup>1</sup> Cf. ENA Hors les Murs, Avril 2017, Vincent BOURGEYX, *Short trip* (Réf. FSNT 516 – Fresh Sound New Talent – Socadisc – Février 2016).

# L'eau fait partie de notre patrimoine. Préservons-la.

Éco d'Eau

Une démarche  
initée par



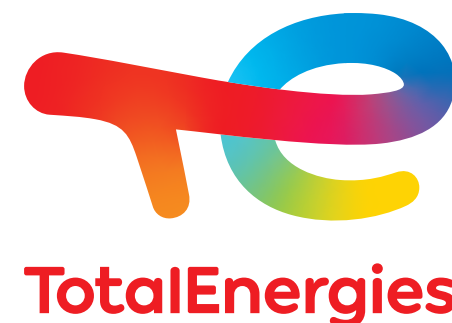
Veolia Environnement SA - Capital 3 712 483 250 € - RCS Paris 403 210 032 - 21, rue La Boétie, 75008 Paris.

TotalEnergies Sénégal

## Une énergie plus proche, plus sûre, plus durable



Avec plus **de 140 stations-service**, TotalEnergies Sénégal accompagne les particuliers, entreprises et institutions avec des solutions en carburants, lubrifiants, gaz butane et services associés.



### Le GPL au cœur du Clean Cooking

Au Sénégal, l'ambition de TotalEnergies de donner accès au clean cooking à 100 millions de personnes d'ici 2030 se traduit par une campagne dédiée, déployée en deux temps : "Good Mood" au Q2 et "Oui" au Q3.



### Une alternative moderne au charbon

Le GPL est promu comme une énergie de cuisson propre, sûre et pratique, contribuant à réduire les fumées nocives et à simplifier le quotidien des ménages.



### Une transition utile au quotidien

Avec la livraison à domicile, la qualité de service et un bon rapport qualité-prix, TotalEnergies Sénégal rend le GPL plus accessible et accompagne une transition énergétique concrète.

