

235

VILLES
D'AVENIR

FAIRE DES 235 VILLES SOUS-PRÉFECTURES UNE PRIORITÉ NATIONALE

Stratégie d'influence 2026-2027

De la reconnaissance symbolique à la décision publique

Note stratégique approfondie, opérationnelle et efficiente

LIGNE DIRECTRICE

Les villes sous-préfectures ne doivent pas demander une politique de réparation. Elles doivent proposer à la Nation un contrat de puissance territoriale, fondé sur la production, les services essentiels, la résilience et la cohésion républicaine.

Mouvement pour le développement des villes Sous-préfectures

Juillet 2026

Résumé exécutif

L'ambition ne doit plus être seulement de faire connaître les villes sous-préfectures. Elle doit être de transformer leur réalité territoriale en problème public national, puis de convertir ce problème en décisions budgétaires, législatives, réglementaires et administratives. Une stratégie d'influence performante ne se mesure donc ni au nombre de tribunes publiées ni au volume de rendez-vous obtenus, mais à sa capacité à modifier l'agenda, les arbitrages et les textes.

Le contexte est favorable. Les programmes Action cœur de ville et Petites villes de demain ont installé l'idée de centralité territoriale dans l'action publique. Leur évaluation confirme l'utilité des démarches partenariales et de l'ingénierie, mais souligne des résultats hétérogènes, un ciblage insuffisamment priorisé et des impacts encore difficiles à mesurer.[1][2] Le Mouvement des 235 villes sous-préfectures peut occuper l'espace laissé vacant : non pas défendre une catégorie administrative, mais porter une doctrine nationale de rééquilibrage productif, sanitaire et républicain.

La stratégie proposée tient en une formule : produire la preuve, incarner la coalition, simplifier la demande, créer l'échéance et organiser le suivi. Elle combine une bataille du récit, une infrastructure de données, dix propositions limitées et chiffrées, une coalition pluraliste, des démonstrateurs territoriaux, une campagne médiatique séquencée et un dispositif d'engagement des candidats à l'élection présidentielle de 2027.

CE QU'IL FAUT OBTENIR

1. La reconnaissance officielle des sous-préfectures comme réseau national de centralités.
2. Un Pacte 235 pour 2027-2035.
3. Des contrats de centralité assortis de moyens et d'indicateurs.
4. Une réserve de foncier productif et une simplification ciblée.
5. Un programme de santé, de services publics et d'emplois publics relocalisés.

CE QU'IL FAUT ÉVITER

1. Une posture victimaire ou antimétropolitaine.
2. Une liste de cinquante revendications.
3. Des chiffres fragiles ou invérifiables.
4. Une instrumentalisation partisane du Mouvement.
5. Des symboles spectaculaires mais administrativement irréalistes.

DÉCISION STRATÉGIQUE

Le risque politique lié à la progression des votes de rupture doit être utilisé comme argument d'alerte, jamais comme identité du Mouvement. Le cœur du récit doit rester positif : souveraineté, efficacité de la dépense publique, accès aux services, production, santé, logement et qualité de vie.

Les six décisions à prendre immédiatement

1. Fixer une doctrine publique en une phrase et trois piliers, afin que tous les porte-parole répètent le même message.
2. Ramener l'offre politique à dix propositions maximum, dont trois mesures phares immédiatement mémorisables.
3. Installer un comité scientifique et un observatoire indépendant pour sécuriser les données et éviter toute contestation méthodologique.
4. Constituer un premier cercle de trente maires, entrepreneurs, soignants, universitaires et responsables associatifs issus de sensibilités différentes.
5. Choisir cinq villes démonstratrices et documenter, avant janvier 2027, des résultats concrets et comparables.
6. Séparer strictement la gouvernance du Mouvement, les ambitions électorales individuelles et les prises de position partisans.

1. Changer de niveau : passer d'un plaidoyer territorial à une stratégie de pouvoir public

Le texte initial contient les bons ingrédients : récit, chiffres, risque politique, solutions concrètes et immersion des décideurs. Mais il demeure une juxtaposition d'arguments. Or l'influence efficace est une chaîne : un diagnostic incontestable crée une coalition ; la coalition impose un récit ; le récit ouvre une fenêtre politique ; la fenêtre permet une décision ; la décision est ensuite suivie, évaluée et consolidée.

1.1. Le véritable objectif

L'objectif n'est pas que les décideurs reconnaissent que les sous-préfectures souffrent. Cette reconnaissance existe déjà dans de nombreux rapports. L'objectif est qu'ils considèrent qu'aucune stratégie nationale de souveraineté, de santé, de réindustrialisation, de transition écologique ou de cohésion démocratique ne peut réussir sans elles.

- Faire reconnaître les sous-préfectures comme un réseau de centralités fonctionnelles et non comme une collection de communes isolées.
- Obtenir des instruments de droit commun différenciés, plutôt qu'une nouvelle succession d'appels à projets concurrentiels.
- Créer une obligation politique de réponse avant 2027, puis une obligation administrative d'exécution après l'élection.

1.2. La doctrine publique

FORMULE RECOMMANDÉE

« Les 235 villes sous-préfectures constituent le réseau de sécurité territoriale de la France. Elles doivent devenir les plateformes locales de la production, de la santé, des services publics et de la résilience. »

Cette formule est plus puissante que le seul thème de l'abandon. Elle donne aux villes une fonction nationale. Elle permet de parler simultanément aux ministères de l'Intérieur, de l'Économie, de la Santé, de la Transition écologique, des Transports, du Budget et de l'Éducation. Elle évite également d'opposer les territoires : les sous-préfectures ne demandent pas de retirer aux métropoles, mais de rendre l'ensemble du système français plus robuste.

1.3. Trois piliers à ne jamais dissocier

1. Puissance productive : foncier économique, industrie, artisanat, logistique, formation professionnelle, énergie locale et services aux entreprises.
2. Sécurité du quotidien : santé, hôpital, justice, sécurité, mobilité, éducation, services publics et accompagnement numérique.
3. Résilience nationale : maillage du territoire, adaptation climatique, autonomie énergétique, gestion des crises, maintien des compétences et cohésion démocratique.

2. L'argumentaire de fond : neuf raisons d'agir

2.1. Les sous-préfectures supportent des charges de centralité invisibles

Le nombre d'habitants d'une commune ne reflète pas sa population réellement servie. Les hôpitaux, lycées, tribunaux, commerces, équipements sportifs, administrations et gares accueillent chaque jour les habitants d'un bassin de vie beaucoup plus vaste. Les villes moyennes assument ainsi des charges de centralité que leur seule base fiscale ne compense pas toujours. Le débat doit donc passer de la population municipale à la population desservie, aux flux quotidiens et au nombre d'équipements structurants.[3]

- Argument clé : financer une centralité, ce n'est pas subventionner une commune ; c'est garantir des services à tout un territoire rural environnant.
- Demande associée : créer un indice national de charge de centralité et l'intégrer aux dotations et contrats.

2.2. Elles sont une infrastructure de souveraineté

Une France concentrée dans quelques métropoles est plus vulnérable aux crises sanitaires, énergétiques, climatiques, cybernétiques et logistiques. Les sous-préfectures disposent souvent d'infrastructures, de friches, de bâtiments publics, de réseaux d'entreprises et d'un patrimoine administratif mobilisable. Elles peuvent accueillir des fonctions de repli, des centres de données, des services administratifs, des réserves logistiques, des établissements de formation, des unités de production et des fonctions de sécurité civile.

- Argument clé : le rééquilibrage territorial n'est pas seulement social ; il est stratégique.
- Demande associée : intégrer les sous-préfectures aux plans de continuité d'activité de l'État et aux politiques de résilience nationale.

2.3. Elles sont indispensables à la réindustrialisation

Le foncier productif est devenu une ressource rare. Le Sénat a souligné que l'industrie ne représente qu'une faible part de l'artificialisation historique et nouvelle, alors qu'elle contribue de manière significative à la richesse nationale.[4] L'enjeu n'est toutefois pas d'exonérer sans condition l'industrie de toute sobriété foncière. Il est de réserver du foncier aux projets réellement productifs, intensifs en emplois, desservis, sobres et compatibles avec la reconversion des friches.

- Argument clé : sans capacité foncière planifiée, la réindustrialisation reste un slogan.
- Demande associée : un droit de tirage foncier productif, mutualisé et conditionné à des critères d'emplois, de friches, de desserte et de décarbonation.

2.4. Elles peuvent réduire le coût collectif de la congestion métropolitaine

Le logement, la mobilité, la congestion et la pression foncière atteignent dans certaines métropoles des niveaux qui fragilisent l'attractivité et les finances publiques. Les villes sous-préfectures offrent un parc bâti, des centralités constituées et des prix souvent plus accessibles. Le bon argument n'est pas de promettre mécaniquement une baisse des émissions ou des coûts, mais de montrer, par des études comparatives, dans quelles conditions l'accueil d'emplois, de services et d'habitants dans ces villes évite de nouvelles dépenses d'infrastructure lourde.

- Argument clé : investir dans un réseau urbain existant peut coûter moins cher que réparer indéfiniment les effets de l'hyperconcentration.
- Preuve à produire : coût public complet par emploi et par logement créé dans cinq métropoles et cinq sous-préfectures comparables.

2.5. Elles sont le premier niveau de sécurité sanitaire territoriale

L'accès aux médecins généralistes s'est dégradé entre 2022 et 2023. Les écarts territoriaux sont considérables : les 10 % de la population les mieux dotés disposent d'une accessibilité moyenne plus de quatre fois supérieure à celle des 10 % les moins bien dotés.[5] Les sous-préfectures sont le bon échelon pour organiser des communautés professionnelles, des centres de santé, des consultations avancées, des hébergements d'internes, des plateformes de prévention et des coopérations entre médecine de ville, hôpital et médico-social.

- Argument clé : sans pôle de santé robuste dans la ville de centralité, le désert médical s'étend à tout le bassin de vie.
- Demande associée : un contrat local de sécurité sanitaire pour chaque sous-préfecture, avec objectifs d'accès, prévention et maintien des plateaux techniques essentiels.

2.6. Elles permettent une transition écologique concrète et acceptable

La transition ne peut pas être réduite à l'interdiction ou à la contrainte foncière. Elle doit devenir une politique de réhabilitation du bâti, de recyclage des friches, de mobilité ferroviaire et routière décarbonée, de chaleur renouvelable, de gestion de l'eau et d'adaptation climatique. Action cœur de ville a déjà étendu son périmètre aux entrées de ville et aux quartiers de gare. Le réseau des sous-préfectures peut proposer une doctrine de transition adaptée aux petites et moyennes centralités, avec des résultats mesurables plutôt qu'une accumulation de normes.[1]

- Argument clé : les sous-préfectures sont la bonne échelle pour rendre la transition visible, utile et compatible avec la vie quotidienne.

2.7. Elles sont un levier de jeunesse et de compétences

Le départ des jeunes n'est pas seulement démographique. Il affaiblit les entreprises, les services publics, les associations et les capacités d'innovation. Une stratégie crédible doit relier formation, logement, mobilité, stages, premier emploi et entrepreneuriat. Des antennes universitaires isolées ne suffisent pas : il faut des parcours complets, connectés aux besoins économiques locaux et assortis d'un droit au retour.

- Demande associée : une garantie territoriale de parcours pour les 16-30 ans dans les bassins de sous-préfectures.

2.8. Elles sont des lieux de confiance républicaine

La fermeture ou l'éloignement d'un service n'est pas seulement une perte fonctionnelle. Elle est interprétée comme une hiérarchie territoriale : certains citoyens auraient droit à la proximité, d'autres non. Le lien entre relégation, abstention et votes de rupture doit être présenté avec rigueur. Il existe des corrélations et des dynamiques territoriales fortes, mais une politique de développement ne fait pas mécaniquement reculer un vote. L'argument juste est celui de l'égalité réelle, de la présence de l'État et de la capacité à agir.

- Argument clé : l'autorité publique est crédible lorsqu'elle est accessible, identifiable et capable de résoudre des problèmes concrets.

2.9. Elles constituent un marché national sous-estimé

Les 235 villes ne forment pas seulement un objet de politique publique. Elles constituent un marché agrégé pour les entreprises de santé, de mobilité, d'énergie, de numérique, de rénovation, de commerce et de sécurité. En mutualisant les besoins, le Mouvement peut faire émerger des offres industrielles et technologiques adaptées, réduire les coûts d'achat, accélérer le déploiement et créer un effet de standardisation.

- Argument clé : la coalition gagnera en puissance lorsqu'elle deviendra aussi une plateforme de projets et de solutions, et pas seulement une voix revendicative.

3. Sécuriser les propositions : corriger les quatre vulnérabilités du discours initial

3.1. Le « PIB par ville » ne doit pas devenir un totem

L'idée de mesurer la richesse à une échelle locale est pertinente. Mais un PIB communal serait méthodologiquement fragile : la valeur ajoutée est difficile à localiser, les flux domicile-travail brouillent l'analyse et les sièges sociaux déforment la répartition. Une demande trop simpliste exposerait le Mouvement à une réfutation technique.

PROPOSITION PLUS ROBUSTE

Créer un Tableau de puissance territoriale associant emploi, masse salariale, valeur ajoutée lorsqu'elle est disponible, créations et cessations d'entreprises, revenu médian, pauvreté, vacance commerciale, vacance de logements, accès aux soins, temps d'accès aux services, mobilité, foncier productif, démographie et empreinte fiscale.

3.2. Le lien entre développement et vote extrême doit être formulé avec prudence

Affirmer qu'un plan de développement fait automatiquement reculer le vote extrême serait contestable. Les comportements électoraux résultent de facteurs nombreux. Il faut parler de risque de déclassement, de confiance institutionnelle, de qualité des services et de capacité d'action, puis documenter des trajectoires territoriales comparées. Le chiffre de 74 mairies remporté par le RN et ses alliés en 2026 doit toujours être accompagné d'une définition précise du périmètre, car les résultats officiels sont classés selon des nuances de listes et les agrégations varient selon les sources.[6]

3.3. Le quota de 100 hectares doit être techniquement défini

Présenté sans unité géographique, sans durée et sans condition, le chiffre de 100 hectares est vulnérable. S'agit-il de 100 hectares par ville, par département, par région ou au niveau national ? Sur un an ou sur dix ans ? Une proposition floue serait attaquée à la fois par les défenseurs du ZAN et par les industriels, qui la jugeraient inopérante.

OPTION RECOMMANDÉE À EXPERTISER

Créer, pour 2027-2032, une réserve régionale de foncier productif pouvant atteindre 100 hectares par région, mutualisée entre sous-préfectures et attribuée selon quatre critères : priorité aux friches, nombre d'emplois durables par hectare, desserte ferroviaire ou routière adaptée, bilan environnemental et énergétique. Cette réserve ne serait pas un droit automatique à artificialiser, mais un mécanisme d'arbitrage au bénéfice des projets les plus productifs.

3.4. Les relocalisations symboliques doivent devenir administrativement crédibles

Proposer le transfert de la DGSE ou de l'INSEE attire l'attention, mais peut être perçu comme irréaliste ou provocateur. L'objectif doit être conservé, mais traduit en décisions praticables : transfert de fonctions support, plateformes nationales, centres de formation, services numériques, opérateurs déconcentrés, écoles de service public, centres d'appels, archives, unités de cybersécurité ou directions de projet.

- Mesure crédible : transférer 5 000 emplois publics nationaux sur cinq ans dans cinquante sous-préfectures, par vagues évaluées.
- Geste présidentiel : installer le premier Conseil national des centralités dans une sous-préfecture, avec décisions et calendrier, plutôt qu'un déplacement uniquement symbolique.

4. Une stratégie d'influence orientée vers cinq décisions

L'efficacité exige de définir les décisions recherchées avant de choisir les actions de communication. Chaque rendez-vous, tribune, étude ou événement doit contribuer à l'une des cinq conversions suivantes.

1. Conversion doctrinale : faire adopter l'expression « réseau national de centralités » dans les discours, rapports et programmes.
2. Conversion programmatique : intégrer le Pacte 235 dans les programmes présidentiels et les feuilles de route ministérielles.
3. Conversion juridique : obtenir une base législative ou réglementaire pour les contrats de centralité, la différenciation et le foncier productif.
4. Conversion budgétaire : sécuriser une enveloppe pluriannuelle, des redéploiements identifiés et une compensation des charges de centralité.
5. Conversion administrative : nommer un responsable interministériel, fixer des indicateurs et imposer un suivi semestriel.

4.1. Les cibles prioritaires

Cible	Pouvoir réel	Message principal	Demande immédiate
Présidence et Premier ministre	Arbitrage interministériel et symbolique national	Résilience, cohésion, efficacité de l'État	Créer le Pacte 235 et un pilotage interministériel
Budget et Finances	Crédits, fiscalité, dotations	Investissement ciblé, effet de levier, coût évité	Évaluer et financer les charges de centralité
Intérieur et Territoires	Préfectures, déconcentration, services publics	Présence de l'État et égalité territoriale	Contrats de centralité et déconcentration
Économie et Industrie	Foncier, aides, réindustrialisation	Sites productifs, compétences, délais	Réserve foncière et guichet industriel

Cible	Pouvoir réel	Message principal	Demande immédiate
Santé et ARS	Organisation territoriale des soins	Sécurité sanitaire des bassins de vie	Contrats locaux de santé renforcés
Parlement	Loi, contrôle, budget, visibilité	Mesures transparentes et territoriales	Mission, proposition de loi, amendements
Candidats 2027	Fenêtre de mise à l'agenda	Projet de pays et majorité territoriale	Signer dix engagements précis
Opérateurs publics	Ingénierie, prêts, expertise, exécution	Portefeuille de projets prêts à partir	Démonstrateurs et accompagnement dédié

4.2. La règle d'efficience

Le Mouvement ne doit pas chercher à rencontrer tout le monde. Il doit identifier les vingt personnes capables de débloquent une décision, les cinquante personnes capables de la légitimer et les deux cents personnes capables de la diffuser. Une base de suivi doit préciser, pour chaque cible, son intérêt, ses objections, ses relais, la prochaine action et la décision attendue.

5. L'offre politique : un Pacte 235 limité à dix engagements

Une stratégie d'influence échoue lorsqu'elle demande tout à la fois. Le Pacte doit être suffisamment large pour porter une vision de pays, mais suffisamment court pour être mémorisé, signé et suivi. Les dix mesures ci-dessous forment une architecture cohérente ; trois d'entre elles doivent devenir les mesures phares de la campagne.

1. Reconnaissance légale des centralités sous-préfectorales

Créer une catégorie fonctionnelle fondée sur les services rendus au bassin de vie, et non sur la seule taille de la commune. Cette reconnaissance ouvre l'accès à des contrats, des expérimentations et une évaluation spécifique.

2. Contrat pluriannuel de centralité 2027-2035

Un contrat unique réunissant État, intercommunalité, région, département et opérateurs, avec objectifs, financements, calendrier et indicateurs. Il remplace la dispersion des appels à projets.

3. Indice national de charge de centralité

Mesurer les flux de population, les équipements, les emplois publics, les services sanitaires, scolaires, judiciaires, commerciaux et culturels. Utiliser cet indice dans les dotations et les arbitrages.

4. Réserve de foncier productif et fonds de recyclage des friches

Mettre en cohérence sobriété foncière et réindustrialisation. Prioriser les friches, accélérer les procédures et attribuer les capacités restantes aux projets à forte densité d'emplois et faible impact.

5. Garantie de sécurité sanitaire territoriale

Fixer pour chaque bassin des objectifs d'accès à un médecin, aux soins non programmés, à la maternité ou à une filière périnatale sécurisée, aux urgences et à la prévention. Organiser le logement et l'accueil des professionnels.

6. Programme national de déconcentration de 5 000 emplois publics

Transférer des fonctions compatibles avec une implantation territoriale, avec calendrier, critères de sélection, accompagnement des agents et évaluation de l'impact local.

7. Plan rail, cars express et mobilité de bassin

Garantir les liaisons entre la sous-préfecture, ses communes environnantes et la métropole régionale. Articuler horaires, santé, emploi, formation et commerce.

8. Garantie jeunesse 235

Proposer dans chaque bassin un continuum orientation-formation-stage-logement-premier emploi, construit avec les entreprises et les établissements d'enseignement.

9. Fonds d'ingénierie mutualisée

Financer des équipes capables de monter les projets, sécuriser les procédures, agréger les achats et évaluer les résultats. L'ingénierie est la condition de l'accès effectif aux financements.[2][7]

10. Conseil national des centralités et tableau de bord public

Réunir deux fois par an ministres, élus, opérateurs, entreprises et chercheurs. Publier l'avancement des engagements, ville par ville et mesure par mesure.

LES TROIS MESURES À MARTELER

1. Un contrat de centralité pluriannuel. 2. Une garantie de sécurité sanitaire. 3. Une réserve de foncier productif conditionnée et un fonds de friches. Les sept autres mesures renforcent l'ensemble, mais ces trois propositions doivent structurer tous les rendez-vous et toutes les prises de parole.

6. La preuve par le chiffre : construire une infrastructure de crédibilité

La donnée ne doit pas seulement illustrer le discours. Elle doit rendre l'inaction plus difficile que l'action. L'Assemblée nationale a relevé que l'impact d'Action cœur de ville restait difficile à distinguer des tendances générales, malgré des engagements financiers dépassant 11,5 milliards d'euros fin 2024. Elle recommande d'améliorer les indicateurs et la coordination des producteurs de données.[2] Le Mouvement peut se différencier en construisant dès l'origine un système d'évaluation lisible.

6.1. Le Tableau de puissance territoriale

Pour chacune des 235 villes et de son bassin, une fiche annuelle de deux pages doit présenter une base commune d'indicateurs. Les données doivent être géolocalisées, comparables, sourcées et suivies dans le temps.

- Population municipale, population du bassin de vie et population présente en journée.
- Emploi, chômage, masse salariale, créations d'entreprises, fermetures et secteurs productifs.
- Vacance commerciale, vacance de logements, prix, permis, friches et foncier immédiatement mobilisable.
- Accessibilité aux médecins, soins non programmés, maternité, urgences, temps d'accès et prévention.
- Présence des services publics, délais de traitement, fréquentation et satisfaction des usagers.
- Mobilité : gares, fréquences, temps vers les pôles régionaux, cars, dépendance automobile et accès aux zones d'emploi.
- Jeunesse : formations, apprentissage, stages, départs, retours et insertion.
- Finances : charges de centralité, investissement, fiscalité, dotations et coût des équipements desservant le bassin.

6.2. Cinq monographies démonstratrices

Les monographies ne doivent pas être de simples portraits. Chacune doit tester une hypothèse et produire un enseignement transposable. Les cinq villes doivent représenter des profils différents : industrielle, touristique, ultramarine, rurale isolée, proche d'une métropole. Elles doivent être sélectionnées selon la disponibilité des données, la mobilisation locale et la capacité à obtenir un résultat avant 2027.

- Démonstrateur santé : réduction mesurable des délais d'accès et structuration d'une filière locale.
- Démonstrateur industrie : implantation accélérée sur friche avec emplois créés et formation locale.
- Démonstrateur services publics : guichet unique, délais réduits et satisfaction suivie.
- Démonstrateur jeunesse : parcours de formation et taux de maintien ou de retour sur le territoire.
- Démonstrateur centre-ville : vacance, fréquentation, logement, mobilité et commerce traités ensemble.

6.3. Un comité scientifique réellement indépendant

La crédibilité exige des personnalités capables de contredire le Mouvement. Le comité doit inclure économistes, géographes, sociologues, spécialistes de santé publique, urbanistes, experts des finances locales et statisticiens. Son rôle est de valider les définitions, publier les limites des données et empêcher la sélection opportuniste des chiffres.

RÈGLE DE CRÉDIBILITÉ

Un chiffre incertain doit être présenté comme une estimation. Une corrélation ne doit jamais être présentée comme une causalité. Une proposition dont le coût n'est pas calculé doit être qualifiée d'expérimentation et non de solution nationale.

7. La bataille du récit : imposer une image positive, simple et répétable

Le mot « sous-préfecture » renvoie spontanément à une institution administrative. Le Mouvement doit lui associer une fonction contemporaine : plateforme de services, de production et de résilience. Le récit public doit être positif. Le vocabulaire de l'abandon peut mobiliser une base militante, mais il enferme les villes dans la faiblesse lorsqu'il devient le seul registre.

7.1. Le message maître

MESSAGE MAÎTRE

« La France ne tiendra pas par ses seules métropoles. Elle a besoin d'un réseau de villes capables de produire, soigner, former, protéger et relier. Les 235 sous-préfectures sont ce réseau. »

7.2. Les trois preuves à répéter

1. Elles servent plus d'habitants qu'elles n'en comptent.
2. Elles disposent d'infrastructures et de capacités immédiatement mobilisables.
3. Le coût de leur affaiblissement est supérieur au coût d'une politique ciblée et évaluée.

7.3. Une matrice de messages par public

Public	Ce qui l'intéresse	Formulation efficace
Présidence	Cohésion, autorité, héritage	Un pacte de puissance territoriale pour rendre la France plus robuste.
Budget	Coût, ciblage, évaluation	Des contrats limités, chiffrés et suivis, plutôt qu'une nouvelle dépense diffuse.
Industrie	Délais, foncier, compétences	Des sites prêts, une ingénierie unique et une réserve productive conditionnée.
Santé	Accès, organisation, professionnels	La sous-préfecture comme base sanitaire de tout le bassin de vie.
Écologie	Sobriété, friches, mobilité	Réhabiliter l'existant et réserver l'artificialisation aux projets les plus utiles.
Médias nationaux	Conflit, nouveauté, incarnation	La carte oubliée de la France qui peut décider de 2027.
Habitants	Résultats quotidiens	Pouvoir se soigner, travailler, étudier et accéder à l'État sans partir.
Entreprises	Marché, main-d'œuvre, implantation	235 portes d'entrée vers des bassins de vie et un marché mutualisé.

7.4. Les mots à privilégier et ceux à maîtriser

À PRIVILÉGIER

Centralité, bassin de vie, puissance territoriale, sécurité sanitaire, production, résilience, efficacité, services essentiels, égalité réelle, expérimentation, résultats, coûts évités.

À UTILISER AVEC PRÉCAUTION

Abandon, périphérie, désert, assassinat, revanche, élites parisiennes, anti-métropole, extrêmes. Ces mots peuvent alerter, mais ils réduisent la capacité à rassembler lorsqu'ils dominent.

8. Construire une coalition qui dépasse les élus

Une coalition composée uniquement de maires sera perçue comme une demande de collectivités. Une coalition associant élus, entreprises, soignants, jeunes, associations, chercheurs et habitants devient un mouvement d'intérêt général. La légitimité doit être territoriale, professionnelle, scientifique et citoyenne.

8.1. Les quatre cercles

1. Cercle de décision : trente maires et présidents d'intercommunalité, pluralistes, capables de parler au nom du réseau.
2. Cercle de validation : vingt chercheurs, dirigeants, médecins, magistrats, responsables de formation et experts publics.
3. Cercle de diffusion : médias territoriaux, réseaux professionnels, chambres consulaires, associations et influenceurs locaux crédibles.
4. Cercle citoyen : habitants, jeunes, commerçants, patients et usagers, mobilisés sur des preuves et des témoignages précis.

8.2. Les alliances prioritaires

- Associations d'élus : Villes de France, Association des petites villes de France, Association des maires de France, Intercommunalités de France, associations départementales de maires.
- Opérateurs : ANCT, Banque des Territoires, Anah, Cerema, ADEME, Bpifrance, France Travail, Agences régionales de santé.
- Économie : chambres de commerce et d'industrie, chambres de métiers, fédérations industrielles, entreprises locales et investisseurs de long terme.
- Santé : hôpitaux, communautés professionnelles territoriales de santé, ordres, facultés, internes, mutuelles et acteurs de la prévention.
- Connaissance : universités, Insee, France Stratégie, laboratoires de géographie et d'économie territoriale, écoles de service public.
- Société civile : associations de consommateurs, de patients, de mobilité, de patrimoine, de jeunesse, de culture et de solidarité.

8.3. Une charte de pluralisme et de transparence

Le Mouvement doit publier sa gouvernance, ses financements, ses partenaires, ses méthodes de données et les intérêts représentés. Toute confusion avec une campagne personnelle ou partisane réduirait immédiatement sa capacité à agréger des élus de sensibilités différentes. La charte doit prévoir une séparation des fichiers, des événements, des financements et des prises de parole.

POINT DE VIGILANCE MAJEUR

Plus le Mouvement devient visible à l'approche de 2027, plus ses adversaires chercheront à le présenter comme un véhicule électoral individuel. La meilleure défense n'est pas rhétorique : elle repose sur une gouvernance pluraliste, des porte-parole multiples, un comité scientifique autonome et des comptes transparents.

9. Organiser la campagne d'influence en quatre séquences

Séquence 1. Août-septembre 2026 : installer l'autorité

- Finaliser la doctrine, les dix mesures et la méthodologie du Tableau de puissance territoriale.
- Recruter le comité scientifique et les trente premiers élus ambassadeurs.
- Publier une note courte : « Ce que les sous-préfectures apportent réellement à la France ».
- Constituer une base de 200 décideurs avec fiches d'intérêts, objections et relais.
- Préparer trois documents : une page, dix pages, dossier complet.

Séquence 2. Octobre-décembre 2026 : faire la preuve et élargir la coalition

- Lancer cinq démonstrateurs et un Tour des centralités dans douze villes.
- Obtenir des soutiens publics d'entreprises, de soignants, d'universitaires et d'associations.
- Organiser des auditions au Sénat et à l'Assemblée nationale, en visant plusieurs groupes politiques.
- Publier le premier classement ou tableau de bord, sans stigmatiser les villes les plus fragiles.
- Faire émerger deux ou trois récits humains nationaux, documentés et non misérabilistes.

Séquence 3. Janvier-mars 2027 : convertir l'attention en engagements

- Organiser une Convention nationale des 235 avec présentation des dix engagements.
- Auditionner publiquement les équipes des candidats, selon un format identique et pluraliste.
- Publier un comparateur factuel des programmes, sans consigne de vote.
- Proposer des amendements prêts à déposer et un projet de décret pour les cent premiers jours.
- Multiplier les tribunes cosignées par des profils différents, avec une seule demande par tribune.

Séquence 4. Avril-juillet 2027 : verrouiller l'exécution

- Rappeler publiquement les engagements pris et demander un calendrier de mise en œuvre.
- Obtenir la nomination d'un délégué interministériel ou d'une mission placée auprès du Premier ministre.
- Présenter un portefeuille de vingt projets immédiatement lançables.
- Publier un baromètre des cent premiers jours et préparer les textes budgétaires de l'automne 2027.

PRINCIPE DE CAMPAGNE

Chaque séquence doit produire un actif durable : données, coalition, engagement signé, texte prêt, projet démonstrateur ou indicateur public. Une action qui ne crée aucun actif doit être écartée.

10. Les leviers d'influence : peu d'actions, fortement coordonnées

10.1. Le travail direct auprès des décideurs

Chaque rendez-vous doit être préparé comme une négociation. Le dossier transmis à l'avance tient en deux pages. La réunion commence par le problème national, non par l'histoire du Mouvement. Elle se termine par une demande précise, un responsable désigné et une date de suivi.

- Format recommandé : 5 minutes de diagnostic, 10 minutes de solution, 10 minutes d'échange, 5 minutes de décision et calendrier.
- Toujours venir avec un élu, un expert et un acteur de terrain ; jamais avec une délégation trop nombreuse.
- Envoyer sous 24 heures un relevé de décisions, puis relancer à J+7 et J+30.

10.2. La production intellectuelle

Le magazine 235 Le Mag peut devenir un outil de référence, à condition de ne pas se limiter à la promotion. Chaque numéro doit répondre à une question nationale, publier des données originales, confronter plusieurs points de vue et déboucher sur une proposition concrète. La qualité éditoriale doit primer sur la fréquence.

- Un grand rapport annuel, quatre notes thématiques courtes, douze fiches territoriales et des données ouvertes.
- Des tribunes ciblées : santé dans une revue de santé, industrie dans la presse économique, services publics dans la presse nationale, jeunesse dans les médias concernés.

10.3. Les médias et réseaux sociaux

L'objectif n'est pas d'être visible en permanence, mais d'imposer des séquences. Les médias nationaux ont besoin d'une nouveauté, d'un conflit de priorités, d'une preuve et d'une incarnation. Les réseaux sociaux doivent documenter le terrain, rendre les propositions compréhensibles et montrer l'avancement.

- Créer une série récurrente : « Une ville, une preuve, une décision ».
- Publier des cartes simples, des comparaisons et des vidéos courtes avec une seule idée.
- Éviter les publications uniquement protocolaires, qui montrent l'activité mais pas l'utilité.

10.4. L'événement national

La Convention des 235 doit être conçue comme une arène de décision, pas comme un congrès de témoignages. Les ministres, parlementaires et équipes présidentielles doivent y répondre à des propositions déjà chiffrées. La scène doit associer élus, entrepreneurs, médecins, jeunes et chercheurs. Chaque table ronde se conclut par un engagement ou un désaccord clairement identifié.

11. Plan opérationnel des cent prochains jours

Échéance	Livrable	Responsable type	Indicateur de réussite
J+10	Doctrine, trois piliers, dix mesures	Présidence + rédaction	Validation sans réserve par le bureau
J+20	Charte de pluralisme et gouvernance	Juridique + gouvernance	30 signataires issus de plusieurs sensibilités
J+30	Base des 200 décideurs et cartographie	Relations institutionnelles	100 fiches complètes et priorisées
J+40	Comité scientifique et méthode de données	Direction des études	10 experts engagés et protocole publié
J+50	Dossier d'influence en trois formats	Éditorial + design	Une page, dix pages, dossier complet
J+60	Sélection de cinq démonstrateurs	Territoires + partenaires	Conventions locales signées
J+70	Première vague de rendez-vous nationaux	Présidence + ambassadeurs	10 décideurs rencontrés, 5 suites écrites
J+80	Première note chiffrée nationale	Études + comité scientifique	Reprise par 10 médias ou décideurs
J+90	Coalition économique et sanitaire	Partenariats	20 organisations associées
J+100	Événement de lancement de la campagne 2027	Direction générale	Engagements publics et calendrier annoncé

12. Le kit de conversion : transformer un rendez-vous en décision

12.1. La structure du document de deux pages

1. Une phrase de problème national.
2. Trois chiffres incontestables et sourcés.
3. Une carte ou un cas concret.
4. Trois mesures, dont une décision immédiate.
5. Le coût, le financement ou le protocole d'expérimentation.
6. La décision attendue, le responsable et la date.

12.2. Les objections à anticiper

« Il existe déjà Action cœur de ville. »

Réponse : le Pacte 235 ne duplique pas la revitalisation urbaine. Il relie santé, production, services publics, mobilité, jeunesse et résilience, avec une mesure des charges de centralité.

« Le contexte budgétaire ne permet pas un nouveau programme. »

Réponse : proposer des redéploiements, des contrats uniques, des projets à effet de levier et une évaluation des coûts évités. Toutes les mesures ne sont pas budgétaires.

« Les situations sont trop différentes. »

Réponse : un socle national commun et des contrats territorialisés. La diversité justifie la différenciation, pas l'inaction.

« Le ZAN interdit le développement. »

Réponse : priorité aux friches, densité d'emplois, mutualisation régionale et arbitrage transparent pour les projets productifs.

« Ce mouvement est politique ou personnel. »

Réponse : gouvernance pluraliste, financement transparent, comité scientifique indépendant et comparateur sans consigne de vote.

« Les preuves d'impact sont insuffisantes. »

Réponse : cinq démonstrateurs, données ouvertes, groupe témoin lorsque possible et publication des résultats négatifs comme positifs.

12.3. La discipline de suivi

La plupart des démarches d'influence échouent après le rendez-vous. Le Mouvement doit utiliser un outil de suivi unique avec cinq statuts : contact établi, intérêt confirmé, arbitrage en cours, engagement obtenu, exécution vérifiée. Aucun rendez-vous ne doit rester sans prochaine étape datée.

13. Mesurer la performance réelle de l'influence

Les indicateurs de visibilité sont utiles, mais secondaires. Les indicateurs principaux doivent mesurer les changements de comportement des décideurs et les décisions obtenues.

Niveau	Indicateurs utiles	Cible indicative à mars 2027
Autorité	Experts engagés, qualité des sources, citations dans les rapports	15 experts, 5 citations institutionnelles
Coalition	Villes, organisations, entreprises et acteurs de santé signataires	100 villes, 50 organisations
Accès	Rendez-vous avec décideurs prioritaires et suites écrites	40 rendez-vous, 25 suites formelles

Niveau	Indicateurs utiles	Cible indicative à mars 2027
Agenda	Reprise des termes et propositions dans les discours et programmes	5 programmes présidentiels, 3 rapports publics
Décision	Amendements, missions, crédits, expérimentations et engagements signés	10 engagements, 3 décisions exécutoires
Démonstration	Projets lancés et résultats mesurés	5 démonstrateurs, 20 projets prêts
Visibilité	Audience qualifiée, reprises médiatiques, abonnés engagés	20 séquences nationales, croissance qualifiée
Exécution	Respect des calendriers et publication du suivi	Tableau de bord semestriel public

INDICATEUR DÉCISIF

Le nombre de propositions reprises mot pour mot dans un programme, un rapport, un amendement, un décret ou une lettre de mission est plus important que le nombre d'impressions sur les réseaux sociaux.

14. Les risques d'échec et leurs parades

Risque	Manifestation	Parade
Dispersion	Trop de thèmes, trop de demandes, trop d'événements.	Dix mesures, trois priorités, un calendrier unique.
Partisanisation	Le Mouvement est assimilé à une candidature ou à un camp.	Pluralisme réel, gouvernance collégiale, comparateur neutre.
Fragilité des chiffres	Une donnée contestée décrédibilise l'ensemble.	Comité scientifique, méthode publique, corrections transparentes.
Posture victimaire	Les villes apparaissent comme faibles et coûteuses.	Récit de puissance, d'utilité nationale et de résultats.
Promesses non financées	Le Pacte est perçu comme une liste de dépenses.	Coût, redéploiement, expérimentation, effet de levier et coût évité.
Événement sans lendemain	Forte visibilité puis absence de conversion.	Engagements écrits, responsable, calendrier et tableau de bord.
Concurrence avec les associations existantes	Les partenaires se sentent contournés.	Complémentarité, co-production et partage de visibilité.
Opposition écologie-industrie	Le foncier productif est caricaturé.	Friches d'abord, critères stricts, bilan environnemental et transparence.
Surpromesse causale	On affirme qu'une mesure réglera le vote, la désertification ou la santé.	Objectifs mesurables, hypothèses explicites, résultats publiés.

15. L'organisation minimale pour exécuter la stratégie

Une stratégie ambitieuse peut rester légère si les responsabilités sont nettes. Le dispositif doit fonctionner comme une petite cellule de campagne d'idées, avec un pilotage hebdomadaire et des objectifs trimestriels.

- Direction politique : arbitrage, porte-parole, alliances et grands rendez-vous.
- Direction des études : données, notes, comité scientifique et démonstrateurs.
- Relations institutionnelles : cartographie, rendez-vous, suivi des engagements et textes.
- Coalition et territoires : recrutement des villes, partenaires, événements et retours de terrain.
- Éditorial et médias : messages, magazine, tribunes, réseaux sociaux et relations presse.
- Gestion de projet : calendrier, budget, indicateurs, comptes rendus et alertes.

La réunion hebdomadaire doit durer quarante-cinq minutes : décisions obtenues, blocages, prochaines échéances, messages de la semaine et trois priorités. Les débats de fond sont traités séparément. La performance dépend moins du nombre de collaborateurs que de la discipline de pilotage.

16. Conclusion : la stratégie gagnante

Le Mouvement a une fenêtre politique rare. Les programmes territoriaux existants arrivent à une étape de bilan et de prolongation. Les contraintes budgétaires obligent l'État à mieux cibler ses interventions. La santé, la réindustrialisation, les services publics, la mobilité et la cohésion démocratique sont devenus des préoccupations nationales. Les sous-préfectures se situent à l'intersection de ces enjeux.

Pour réussir, le Mouvement doit renoncer à deux facilités : la seule dénonciation de l'abandon et la multiplication des propositions. Il doit devenir une institution de preuve et de solution. Sa force viendra d'un récit positif, d'une coalition pluraliste, de données solides, de mesures limitées, de démonstrateurs visibles et d'un suivi public des engagements.

FORMULE FINALE

Le succès ne sera pas d'avoir convaincu Paris que les sous-préfectures existent. Il sera d'avoir rendu impossible toute politique nationale qui ne les place pas au cœur de son exécution.

Décisions proposées au prochain bureau du Mouvement

1. Valider la doctrine « réseau national de sécurité territoriale » et les trois piliers.
2. Arbitrer les dix mesures du Pacte 235 et sélectionner les trois mesures phares.
3. Lancer immédiatement le comité scientifique et le Tableau de puissance territoriale.
4. Adopter la charte de pluralisme, de transparence et de séparation des activités politiques.
5. Sélectionner cinq démonstrateurs et douze étapes du Tour des centralités.
6. Fixer la date de la Convention nationale et le format d'audition des candidats 2027.
7. Nommer un responsable unique du suivi des décisions et des indicateurs.

Sources principales et repères méthodologiques

[1] Agence nationale de la cohésion des territoires, programme Action cœur de ville, phase 2023-2026 et atlas nationaux. Le programme concerne environ 243 à 244 communes selon les millésimes et périmètres publiés.

[2] Assemblée nationale, Comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques, Évaluation du programme Action cœur de ville, juin 2025. Le rapport souligne l'effet accélérateur du programme, des engagements financiers cumulés de 11,57 milliards d'euros fin 2024, des résultats prometteurs mais difficiles à attribuer et la nécessité d'améliorer les indicateurs.

[3] Villes de France, travaux et revue de presse du congrès 2025 sur les charges de centralité, les services publics et le rôle des villes d'équilibre.

[4] Sénat, Difficultés d'accès au foncier économique, rapport d'information, janvier 2024. Le rapport met en avant la rareté du foncier productif et la faible part de l'industrie dans l'artificialisation au regard de son poids économique.

[5] DREES, Accessibilité aux soins de premier recours en 2023, publication de décembre 2024. L'accessibilité moyenne aux médecins généralistes diminue de 1,4 % entre 2022 et 2023 ; les inégalités territoriales progressent.

[6] Ministère de l'Intérieur, résultats des élections municipales des 15 et 22 mars 2026. Le chiffre agrégé de 74 mairies concerne généralement le RN et ses alliés ; le périmètre doit être explicitement indiqué.

[7] Sénat, Petites villes de demain : mettre l'avenir au centre, rapport d'information 2025. Le rapport insiste sur le rôle des chefs de projet, l'approche territorialisée, les fonctions de centralité et les limites d'un financement insuffisamment lisible.

[8] Mouvement des 235 Villes Sous-préfectures, manifeste, orientations et publications 2025-2026.

[9] Vie publique et textes législatifs relatifs à l'objectif de zéro artificialisation nette, état du droit consulté en juillet 2026.

[10] INSEE, Statistiques locales et bases communales : population, emploi, revenus, logements, entreprises, naissances, décès et équipements.

Note méthodologique : ce document distingue les faits établis, les interprétations stratégiques et les propositions à expertiser. Les chiffres appelés à être publiés dans une campagne nationale devront être actualisés, documentés et accompagnés de leur périmètre exact.