



Université des territoires normands

Le forum des Maires de Normandie

À L'ÉCOUTE DES ÉLUS LOCAUX

22 mai 2025 | Centre International de Deauville

LIVRE BLANC 2025

Synthèse des échanges

Co-organisé avec



Partenaire Stratégique



Partenaires Mobilité



Partenaires Platinium



Table des matières

1. Pourquoi cette Université ?	3
Un outil collectif au service de l'action publique locale	3
2. Le quotidien des élus : une fonction essentielle devenue précaire	3
Une alerte chiffrée : le Satisfactomètre des élus normands	3
Des élus sur-sollicités et mal accompagnés	4
Une relation citoyenne plus tendue	4
Une autonomie financière érodée	4
Ce que demandent les élus	4
3. Le millefeuille administratif : un frein systémique à l'action communale.....	5
Une organisation institutionnelle devenue illisible	5
Un coût invisible mais massif pour la puissance publique	5
L'appel à un choc de simplification.....	6
Retrouver une autonomie décisionnelle	6
4. Climat : les communes en première ligne du combat pour l'adaptation.....	6
Un bouleversement global aux impacts locaux.....	6
Des élus exposés, mais peu outillés	7
Le besoin d'une stratégie d'adaptation à l'échelle locale	7
Une proposition forte : créer une autorité de coordination des risques	8
5. Sécurité : les maires en première ligne face à une montée des tensions	8
Une fonction de plus en plus exposée	8
Une autorité affaiblie, une responsabilité pleine	8
Des propositions concrètes pour garantir la sécurité des élus.....	9
6. Les ateliers : des solutions concrètes partagées entre élus	10
Une méthode fondée sur le partage d'expérience	10
Une dynamique à structurer dans la durée.....	16
7. Conclusions institutionnelles et perspectives	17
Une exigence collective : refonder le pacte entre État, collectivités et élus	17
Ce qui doit changer dès maintenant.....	17
L'UTN, un outil au service de cette ambition collective	18
Rendez-vous en 2026 : la suite d'un cycle exigeant	18

1. Pourquoi cette Université ?

Un outil collectif au service de l'action publique locale

L'Université des Territoires Normands (UTN) a été créée pour répondre à une évidence : les élus locaux sont confrontés à une complexité croissante de leur mandat, sans bénéficier des leviers et des soutiens à la hauteur de leurs responsabilités. La multiplication des normes, des urgences et des attentes rend leur action toujours plus difficile, alors même qu'ils constituent le pilier de la République au quotidien.

L'UTN est donc née d'un besoin stratégique : créer un espace pérenne où les élus peuvent partager leurs constats, apprendre les uns des autres, découvrir des solutions concrètes, interpeller les institutions, et renforcer leurs capacités d'action. Il s'agit de dépasser le cadre du colloque classique pour bâtir une véritable méthode collective de transformation territoriale, enracinée dans les réalités locales.

Cette initiative régionale repose sur trois ambitions :

- Outiller les élus : en leur donnant accès à des analyses, des bonnes pratiques, des contacts utiles, et des formats pédagogiques adaptés aux réalités de terrain.
- Fédérer une culture normande du service public : en valorisant la diversité des expériences communales et en construisant un langage commun autour des défis contemporains.
- Influencer les cadres nationaux : en rendant visible la parole des élus de terrain auprès des décideurs publics et privés.

La Région Normandie entend ainsi jouer un rôle moteur, à travers une posture d'écoute, de confiance et d'accompagnement, en partenariat avec les associations départementales des maires de Normandie. Dans un contexte où des opportunités majeures se dessinent – réindustrialisation, transition énergétique, rayonnement culturel avec le millénaire de Guillaume le Conquérant –, l'UTN propose une vision partagée : rien ne se fera sans les maires.

Mais cette vision suppose un changement profond de méthode : faire confiance aux territoires, partir des solutions locales, et construire un contrat d'action fondé sur la clarté, la stabilité et la reconnaissance. L'UTN n'est pas une parenthèse. Elle est un lieu d'influence, de transformation, et de légitimation de l'engagement local.

2. Le quotidien des élus : une fonction essentielle devenue précaire

Une alerte chiffrée : le Satisfactomètre des élus normands

Pour objectiver les ressentis exprimés sur le terrain, une enquête inédite a été conduite entre décembre 2024 et mars 2025 auprès de 329 élus normands – dont 83 % de maires et 85 %

exerçant dans des territoires ruraux. Ce baromètre constitue un outil précieux pour mesurer les lignes de fracture du mandat municipal.

Les résultats sont clairs : les élus aiment leur mission, mais peinent à l'exercer dans de bonnes conditions.

Ce que disent les chiffres :

- 7,1/10 : c'est la note moyenne de satisfaction générale vis-à-vis du mandat.
- 90 % des élus interrogés se sentent utiles dans leur fonction.
- Pourtant, 58 % déclarent une charge de travail excessive, et 42 % ont déjà envisagé de démissionner.
- 65 % rapportent avoir été confrontés à des agressions ou des incivilités dans l'exercice de leur mandat.
- 70 % expriment un besoin de moyens renforcés pour remplir leurs missions.
- 54 % souhaitent un soutien plus affirmé de leurs administrés.
- En matière de fiscalité, une majorité plaide pour le retour de leviers locaux face à la recentralisation budgétaire.

Ces résultats viennent corroborer ce que les échanges de l'UTN ont mis en évidence : le mandat municipal reste profondément engagé et valorisé, mais il est de plus en plus difficile à tenir au quotidien.

Des élus sur-sollicités et mal accompagnés

La surcharge de travail est constante : réunions, dossiers techniques, échanges avec les citoyens, gestion des urgences, participation aux projets intercommunaux... Le tout sans services adaptés. La professionnalisation du rôle de maire contraste fortement avec l'absence d'un cadre protecteur ou valorisant. Nombre d'élus décrivent une forme de solitude administrative, entre complexité des procédures et empilement des normes.

Une relation citoyenne plus tendue

La figure de l'élu local, longtemps ancrée dans la proximité apaisée, est de plus en plus exposée à la conflictualité. Entre demandes croissantes, incompréhensions, et agressivité, le quotidien des maires est souvent marqué par une forme de violence symbolique, parfois physique. L'autorité du maire est fragilisée par l'absence de relais institutionnels clairs et par l'impossibilité de répondre rapidement à certaines demandes.

Une autonomie financière érodée

La suppression de la taxe d'habitation, la réduction progressive des marges de manœuvre fiscales, et la montée en puissance des appels à projets ont transformé l'exercice du pouvoir local. Les communes ne maîtrisent plus pleinement leurs priorités ni leurs ressources. Pour les petites communes, cette perte d'autonomie dissout la logique d'engagement.

Ce que demandent les élus

Le Satisfactomètre a permis de formuler des attentes précises :

- Revaloriser le mandat : statut juridique protecteur, indemnités ajustées, sécurisation des transitions professionnelles.
- Renforcer l'appui technique : guichet unique, ingénierie de proximité, accompagnement juridique et RH.
- Reconstruire la confiance avec l'administration : simplification des démarches, stabilité des règles, subsidiarité réelle.
- Restaurer un lien citoyen équilibré, fondé sur la responsabilité partagée et la reconnaissance du rôle public.

3. Le millefeuille administratif : un frein systémique à l'action communale

Une organisation institutionnelle devenue illisible

L'une des grandes convergences exprimées au cours des échanges tient à un diagnostic largement partagé : le système administratif français, tel qu'il fonctionne aujourd'hui, freine l'action publique locale au lieu de la faciliter. Ce qui était conçu comme une répartition fonctionnelle des compétences entre échelons de gouvernance s'est progressivement transformé en un véritable millefeuille, générant confusion, coûts supplémentaires, redondances et lourdeurs.

Les communes doivent désormais composer avec un paysage administratif d'une extrême complexité :

- L'État central, ses préfectures, sous-préfectures et directions déconcentrées,
- La Région, le Département, les intercommunalités,
- Les syndicats mixtes, établissements publics divers, agences thématiques,
- Les partenaires privés délégataires de missions publiques.

Dans ce contexte, il devient souvent impossible d'identifier qui est réellement responsable de quoi, ou à quel niveau une décision peut être prise sans double validation. L'élu local est entraîné dans un maquis procédural où il doit naviguer seul, sans visibilité, parfois sans soutien.

Un coût invisible mais massif pour la puissance publique

Ce millefeuille a un coût, et il est élevé : plus de 7 milliards d'euros par an, dont 5 milliards à la charge directe des collectivités, selon les estimations relayées lors de l'UTN. Cette dépense n'est pas liée aux missions de service public elles-mêmes, mais au fonctionnement de l'appareil administratif qui les encadre, les régule ou les retarde.

Les exemples évoqués sont évocateurs :

- Entre 20 et 24 mois pour construire un pylône télécom en France, contre 3 à 6 mois en Espagne,
- Des délais d'instruction de projets territoriaux multipliés par deux en dix ans,
- Des appels à projets conçus à Paris avec des critères peu adaptés aux communes rurales, souvent hors d'atteinte sans ingénierie dédiée.

L'appel à un choc de simplification

Les élus présents ont exprimé une volonté claire de réforme structurelle. Loin de toute remise en cause idéologique de la décentralisation, il s'agit ici d'exiger sa mise en œuvre effective et opérationnelle. Les mots qui reviennent le plus souvent : lisibilité, subsidiarité, stabilité, confiance.

Voici les principales propositions formulées :

- Création d'un guichet unique territorial, piloté au niveau départemental ou régional, capable de coordonner les interlocuteurs de l'État et des grands opérateurs.
- Stabilisation pluriannuelle des budgets pour sortir de la culture du financement annuel ou conditionnel, incompatible avec une planification territoriale efficace.
- Révision du périmètre des compétences croisées, en instaurant un principe de chef de file par domaine (logement, mobilité, développement économique, santé, etc.).
- Simplification radicale des normes, notamment dans les domaines du patrimoine, de l'urbanisme, de la construction, et de la transition écologique.

Les élus pointent une lourdeur administrative matérialisée par la multiplication des interlocuteurs et des normes. Une forme de régulation est évidemment nécessaire mais cette dernière ne doit pas les empêcher d'agir.

Retrouver une autonomie décisionnelle

La décentralisation, dans son esprit originel, visait à rendre les territoires plus autonomes, plus agiles, plus proches des citoyens. Or, aujourd'hui, le sentiment dominant est celui d'un retour rampant à la centralisation, à travers des dispositifs techniques ou financiers.

Les élus demandent donc que la responsabilité locale retrouve un sens concret, avec des moyens proportionnés aux missions confiées. Cela implique une véritable révolution administrative, une refonte de la gouvernance territoriale, et un changement de posture de l'appareil d'État envers les collectivités.

4. Climat : les communes en première ligne du combat pour l'adaptation

Un bouleversement global aux impacts locaux

Le dérèglement climatique n'est plus une hypothèse à long terme : il est une réalité présente, perceptible et mesurable sur l'ensemble du territoire normand. Les données scientifiques présentées lors de l'UTN sont alarmantes : la température moyenne en Normandie pourrait augmenter de **3°C d'ici la fin du siècle**, avec des **pics caniculaires dépassant les 45°C dès 2070**, y compris dans des villes réputées tempérées comme Évreux, Lisieux ou Alençon.

À ces hausses s'ajoutent :

- Une **fréquence accrue des épisodes extrêmes** : inondations, tempêtes, sécheresses prolongées,
- Une **pression nouvelle sur les ressources naturelles**, notamment en eau,
- Un **risque croissant pour la santé publique**, en particulier pour les populations âgées ou vulnérables,
- Des **impacts lourds sur l'agriculture, l'habitat, l'énergie et les mobilités**.

Ces bouleversements affecteront profondément les conditions de vie, l'économie locale, et la stabilité sociale. Or, **les maires sont en première ligne face à cette nouvelle donne**, souvent sans moyens, sans ingénierie, sans formation adaptée.

Des élus exposés, mais peu outillés

La responsabilité du maire en matière de sécurité et de prévention des risques est une évidence juridique. Mais dans les faits, beaucoup d'élus se retrouvent **seuls face à des phénomènes climatiques extrêmes**, parfois démunis même pour alerter la population, accéder à des données fiables ou coordonner les acteurs concernés.

Les témoignages recueillis lors des échanges soulignent :

- Le manque d'accès à l'**expertise scientifique** et aux scénarios de projection,
- L'absence d'une **stratégie d'anticipation localisée**,
- La difficulté à intégrer les enjeux climatiques dans les documents d'urbanisme ou les projets d'aménagement,
- Le **sentiment d'isolement** dans la gestion de crise (inondations, canicule, feux de friches, etc.).

Cette situation est d'autant plus problématique que les décisions prises aujourd'hui en matière d'aménagement, de rénovation, de gestion des espaces publics, auront des effets sur plusieurs décennies. Ne pas agir, ou mal agir, agrave la vulnérabilité des territoires.

Le besoin d'une stratégie d'adaptation à l'échelle locale

Une large convergence s'est dégagée autour d'un principe : **l'adaptation ne peut être conçue depuis le sommet de l'État**. Les stratégies nationales, aussi ambitieuses soient-elles, doivent être traduites, ajustées et déployées à partir du terrain. C'est à l'échelle communale ou intercommunale que les solutions les plus pertinentes peuvent émerger.

Parmi les leviers identifiés :

- La **mise en réseau des communes engagées** dans l'adaptation, pour mutualiser les connaissances, les outils et les retours d'expérience.
- La création de **plans locaux d'adaptation au changement climatique**, adossés à une ingénierie territoriale dédiée et financée.
- L'accès facilité aux **fonds verts**, au soutien de l'ADEME, et aux appels à projets européens.
- L'intégration systématique du risque climatique dans les **PLU, SCOT et PCAET**, avec une gouvernance claire et partagée.

Un point fort a été mis en avant : il faut **changer le logiciel de pilotage des politiques publiques**, passer de la réaction ponctuelle à la planification structurelle, et donner au maire les moyens juridiques et opérationnels d'agir en amont.

Une proposition forte : créer une autorité de coordination des risques

L'une des suggestions majeures formulées par les participants est la création d'une **autorité nationale de prévention et de coordination des risques**, sur le modèle de ce qui existe aux Pays-Bas. Cette instance transversale aurait pour mission de :

- Centraliser les données et les alertes climatiques,
- Émettre des recommandations claires aux collectivités,
- Soutenir la rédaction de plans de résilience,
- Organiser des exercices de crise avec les élus locaux.

Cette autorité ne se substituerait pas aux services existants, mais viendrait **combler les angles morts de la coordination** entre l'État, les collectivités et les opérateurs (SDIS, ARS, DDTM, etc.).

5. Sécurité : les maires en première ligne face à une montée des tensions

Une fonction de plus en plus exposée

L'un des constats les plus préoccupants de l'Université des Territoires Normands concerne la dégradation du climat sécuritaire dans lequel s'exerce désormais le mandat d'élu local. Ce phénomène, loin d'être réservé aux grandes villes ou aux zones sensibles, touche aussi **les petites communes rurales**, et concerne autant les hommes que les femmes engagés dans la vie publique.

Les retours d'expérience recueillis sur le terrain font état d'une **augmentation des agressions verbales**, des **menaces physiques**, des **détériorations de biens communaux**, mais aussi de **campagnes de dénigrement sur les réseaux sociaux**. Cette banalisation des violences à l'encontre des maires constitue un tournant, car elle **remet en cause les conditions d'exercice serein du mandat**, et donc la vitalité démocratique elle-même.

Pour de nombreux maires, ce climat d'insécurité va bien au-delà du simple stress : il crée un sentiment de solitude, d'impuissance, voire de mise en danger.

Une autorité affaiblie, une responsabilité pleine

Cette violence symbolique ou physique est d'autant plus difficile à supporter que les maires doivent assumer des responsabilités croissantes en matière de tranquillité publique, de gestion des incivilités, ou de médiation locale, **sans disposer des moyens ou des informations nécessaires**.

Les situations évoquées lors des échanges font apparaître plusieurs failles systémiques :

- Les maires **n'ont pas accès aux fichiers ou informations judiciaires** concernant des situations sensibles (troubles à l'ordre public, récidives, alertes sanitaires).
- Les **relations avec les parquets et les forces de l'ordre** sont souvent distantes, peu fluides, voire inexistantes.
- Les **demandes de protection fonctionnelle** sont mal comprises, mal encadrées ou traitées avec retard.
- Les élus **ne disposent pas d'outils d'alerte ou de procédures simplifiées** pour signaler une situation à risque.

Dans ces conditions, le sentiment exprimé est celui d'un décalage entre les responsabilités assumées par les élus et la réalité des outils juridiques ou humains mis à leur disposition.

Des propositions concrètes pour garantir la sécurité des élus

Plusieurs pistes opérationnelles ont été proposées et largement soutenues par les participants à l'UTN. Elles visent à renforcer à la fois la protection des élus, la reconnaissance de leur rôle, et la cohérence de l'action publique en matière de sécurité locale.

Parmi ces propositions :

- **Mieux articuler les compétences entre les forces de l'ordre et les élus** : par la désignation de référents territoriaux, des réunions régulières, et l'élaboration de protocoles de sécurité locale.
- **Garantir un accès à l'information judiciaire** encadré mais réel pour les maires, dans le respect des procédures.
- **Revaloriser la protection fonctionnelle**, en clarifiant les cas d'ouverture de droit, en accélérant le traitement des dossiers, et en sensibilisant les préfets et les services concernés.
- **Former les élus à la gestion de conflits**, à la médiation de crise, et aux premiers réflexes en cas de menace.
- **Déployer des outils numériques sécurisés** permettant de signaler une situation d'urgence ou de menaces ciblées.

Ces mesures ne sont pas des priviléges, mais des conditions minimales pour que **le mandat reste humainement soutenable**. Car le maire reste la figure la plus visible de l'État dans les territoires, et son autorité repose avant tout sur la reconnaissance et la protection de son rôle.

6. Les ateliers : des solutions concrètes partagées entre élus

Une méthode fondée sur le partage d'expérience

Au cœur de l'Université des Territoires Normands, douze ateliers thématiques ont permis à plusieurs centaines d'élus de travailler ensemble, en petits groupes, sur des sujets opérationnels. Ces temps d'échange ont été conçus non comme des conférences descendantes, mais comme de véritables **laboratoires de coopération territoriale**.

Atelier n°1 : Catastrophes naturelles – les premiers leviers d'action dans la commune

Cet atelier, organisé autour de la gestion des catastrophes naturelles à l'échelle communale, a rassemblé des intervenants de haut niveau : représentants de la **Préfecture du Calvados** (M. Julien Coeuret et Mme Catherine Renault), élus locaux (M. Yves Deshayes, maire de Pont-l'Évêque), responsables du **SDIS 14** (le Contrôleur Général Christophe Auvray et le Colonel Sébastien Descamps), ainsi qu'un partenaire privé, **Orange**, représenté par M. Thibault Barbier.

L'atelier a mis en avant trois phases fondamentales de la gestion de crise :

- **Phase 1 – Planification** : élaboration du **Plan Communal de Sauvegarde (PCS)**, document stratégique intégrant les risques identifiés localement, appuyé par le **Document d'Information Communal sur les Risques Majeurs (DICRIM)** pour l'information des citoyens.
- **Phase 2 – Activation** : simulation d'un épisode de crue majeure (2018), soulignant le rôle clé du **maire** dans le déclenchement de la cellule de crise et l'utilisation de l'outil **FR-Alert**.
- **Phase 3 – Conduite des opérations** : coordination entre acteurs de terrain (gendarmerie, SAMU, ARS...), pilotée par le **Commandant des Opérations de Secours (COS)**, généralement un officier du SDIS.

L'atelier a aussi intégré des **retours d'expériences**, des **échanges avec le public**, et des **quizz interactifs** pour ancrer les connaissances.

Atelier n°2 : Gestion des finances d'une collectivité – Comment faire autant avec moins ?

Cet atelier a rassemblé des élus comme **Olivier Paz, maire de Merville-Franceville, Vanessa Dupuy, maire de Cauvicourt, Jean-Marc Vasse, président de la Fédération Régionale des EPL de Normandie** et experts dont **Luc-Alain Vervisch** et **Stéphane Mouty** de **La Banque Postale**, et **Ulysse Blau** de l'association **Expériences Communes**. Les participants ont ainsi pu explorer des stratégies pour maintenir la capacité d'action des collectivités malgré un contexte budgétaire sous tension.

Les outils présentés incluent notamment :

- Le modèle des **entreprises publiques locales (EPL)**, alliant efficacité et ancrage territorial.
- L'**offre Subzen** de La Banque Postale pour optimiser la recherche et la gestion des subventions,

- Le recours aux **certificats d'économie d'énergie (CEE)** pour financer des rénovations énergétiques,
- L'utilisation de **prêts verts et sociaux**,

Des exemples concrets (comme la rénovation d'un stade ou la mutualisation d'une crèche) ont illustré les démarches innovantes. L'accent a été mis sur la **mutualisation**, la **diversification des financements**, et le **partage d'expériences** entre collectivités via des réseaux comme **Expériences Communes**.

Atelier n°3 : Le recrutement de vos agents – Comment les attirer et les retenir ?

L'atelier a réuni des intervenants engagés pour renforcer l'attractivité de la fonction publique territoriale : **Bruno Leboucher** (CA Lisieux Normandie), **Marie Blondel** (CNFPT Normandie), et **Marlène Goncalvès** (CDG du Calvados), sous l'animation de **Magaly Aube-Desaunay** du cabinet **Marque d'Intérêt**.

La discussion a mis en lumière les déclencheurs d'une démarche de marque employeur : fusions de collectivités, méconnaissance des métiers publics, attentes nouvelles en RH. Plusieurs outils et actions concrètes ont été partagés :

- Mise en place d'une stratégie de communication innovante (**Nordking**),
- Télétravail,
- **Job datings**,
- **Formations CNFPT**,
- **Partenariats avec les écoles**
- Etc.

Des freins structurels ont été identifiés (manque de services RH, taille des communes), mais aussi des leviers simples : mutualisation, mise en réseau, aide au recrutement du CDG, formations sur l'attractivité proposées par le CNFPT, etc. Les résultats déjà visibles incluent hausse des candidatures, meilleure cohésion, et agents devenus ambassadeurs de la collectivité. L'atelier a insisté sur l'importance de **la formation RH**, de **la coopération inter-fonctions publiques** et du **partage de bonnes pratiques**, quelle que soit la taille de la collectivité.

Atelier n°4 : Le changement climatique - Quelles solutions et quels moyens pour le territoire ?

L'atelier s'est ouvert sur la présentation du **baromètre ELAB/VEOLIA** par **Laurence Bedreau (ELAB)** et **Pierre Ribaute (VEOLIA)**, révélant une **forte sensibilité des Normands aux effets du changement climatique** : 75 % estiment qu'il s'agit d'une menace sanitaire majeure, et 61 % considèrent que l'inaction coûtera plus cher que la transformation écologique. La population attend des **collectivités locales et des acteurs publics** qu'ils prennent des mesures concrètes, notamment sur l'eau, l'énergie et la santé.

Afin d'illustrer l'impératif pour les collectivités d'adapter leurs projets au changement climatique, **Emmanuel Renard**, vice-président de **Caen la Mer**, a présenté l'évolution stratégique du projet de la Presqu'île de Caen : le **projet d'aménagement initial** a dû être abandonné car trop exposé

aux aléas climatiques. Cela a conduit à une **démarche globale d'adaptation de l'estuaire de l'Orne**, intégrant les dimensions d'urbanisme, d'écologie et de résilience. A travers leurs interventions, **Bruno Dumont (SGAR)** et **Ludovic Genet (Agence de l'Eau)** ont montré comment l'État et les opérateurs publics se sont **positionnés comme facilitateurs** dans ce projet.

La Banque des Territoires par la voix de Yannick Schimpf a ensuite présenté les outils d'accompagnement financier et stratégique en se basant sur l'exemple du projet partenarial d'aménagement de Coutances Mer et Bocage : **montage de projets, ingénierie, outils de planification et cofinancement long terme, aides aux stratégies foncières, etc.**

La table ronde a ainsi mis en valeur des leviers concrets pour faire de l'adaptation climatique **un moteur de transformation publique**, autour de **la coopération territoriale, la refonte des projets urbains et la mobilisation des partenaires institutionnels**.

Atelier n°5 : Exemples d'usage de l'intelligence artificielle dans les territoires par la valorisation des données

Au cours de cet atelier, l'intelligence artificielle est apparue comme un levier concret de transformation de l'action publique locale. Tout d'abord, la **Région Normandie** a mis en avant ses dispositifs d'accompagnement à travers le **DataLab Normandie, CRIGE Normandie** et **DataNormandie**, qui offrent des ressources, des outils d'analyse territoriale, des réseaux d'experts, et un soutien technique à l'exploitation des données. Des financements sont proposés via **Booster IA** et **le FEDER numérique**, comme l'illustrent les projets financés : jumeau numérique, collecte intelligente de déchets, ou pilotage de points de collecte à distance.

Les intervenantes d'**Orange Business, Aurélie Gonçalves** (Stratégie & Innovation) et **Stéphanie Perrault** (Business Developer), ont ensuite présenté des usages réels de l'IA dans les collectivités : chatbot RH, détection de fuites d'eau, automatisation de la gestion des encombrants, ou encore amélioration des délais de réponse aux doléances

Enfin, les participants ont partagé collectivement des cas d'usage via Klaxoon, révélant un fort intérêt pour l'IA générative dans les tâches administratives courantes (synthèse de documents, rédaction de courriers, analyse juridique)

Atelier n°6 : Nouvelles mobilités – Comment les encourager sur son territoire ?

L'atelier a réuni cinq intervenants représentant l'ensemble de l'écosystème de la mobilité : **Grégoire Forgeot d'Arc (SNCF Voyageurs)**, **Estelle Bouton (KEOLIS Nord-Ouest)**, **Cédric Morel (Syndicat Mixte ATOUMOD)**, **Xavier Brunel (Avere France / programme ADVENIR)** et **Guillaume Yrondelle (Human Mob)**.

Les échanges ont permis de dresser un panorama complet des solutions disponibles des modes de mobilités lourdes aux plus légères, des solutions de transport collectif aux véhicules individuels afin de s'adapter aux différentes typologies de territoires

Les intervenants ont insisté sur l'usage d'**outils d'analyse de flux comme Normandoscopie**, comme préalable pour définir l'offre de transport sur son territoire, les plateformes intermodales (comme celle d'**ATOUMOD**), et les applications de paiement simplifié type **Fairtiq**. Les

collectivités ont été encouragées à structurer des écosystèmes fluides en mobilisant le **transport à la demande (TAD), transports scolaires, covoiturage et bornes de recharge**.

Enfin, des solutions innovantes comme **Human Mob**, mêlant mobilités actives et partagées, ont illustré comment répondre aux enjeux de décarbonation et d'inclusion. L'atelier a confirmé le rôle stratégique des territoires comme **facilitateurs, coordinateurs et expérimentateurs** pour faire émerger une mobilité plus durable, adaptée aux réalités locales.

Atelier n°7 : Décarbonation du territoire – Les collectivités se mobilisent et passent à l'action

Cet atelier animé par **EDF** a rassemblé plusieurs intervenants : **Christophe Becuwe, Benoît Martin, Jean-François Morlay** (EDF Nord-Ouest), **Pierre Schmit** (maire d'Hermanville-sur-Mer), **Alban Raffray** (SDEC Énergie) et **Quentin Giffard** (ADEME Normandie).

Les participants ont rappelé l'urgence de la transition énergétique et mis en avant l'électrification comme levier stratégique de décarbonation. EDF a présenté son panel d'outils et services à destination des collectivités : **pompes à chaleur, géothermie et solutions d'efficacité énergétique** (pilotage, audits, flexibilité)

L'exemple concret de « **La Ferme** » à **Hermanville-sur-Mer**, équipée d'une pompe à chaleur géothermique avec 11 sondes verticales, a illustré comment une commune peut s'engager dans la sobriété énergétique avec un COP de 3,2.

Le SDEC Energie a souligné le rôle clé des syndicats d'énergie dans la coordination territoriale, le portage d'infrastructures énergétiques et l'accompagnement technique des communes, en particulier sur les projets d'énergies renouvelables et d'optimisation énergétique des bâtiments publics.

De son côté, **l'ADEME Normandie** a présenté les dispositifs d'appui de l'Etat en matière de planification énergétique, de montage de projets, et de financements publics, en encourageant les collectivités à structurer leur action via des démarches territoriales de transition (PCAET, études de potentiel, etc.).

Atelier n°8 : Transition démographique et enjeu du vieillissement des populations

La table ronde a mis en lumière des solutions concrètes aux mains des collectivités pour accompagner la transition démographique et le vieillissement de la population. Introduite par des données clés de l'**INSEE**, la discussion a valorisé l'action de plusieurs acteurs engagés dans une approche territoriale de l'adaptation au grand âge.

Véronique Debelle a présenté la labellisation "**Ville Amie des Aînés**" obtenue par la **Ville de Caen**, soulignant l'importance d'un urbanisme inclusif pour une ville adaptée au « bien vieillir ». **Raphaël Tamponnet** (La Poste Santé & Autonomie) et **Anne Terliez** (Département de l'Eure) ont présenté **Packadom**, un service innovant de visites à domicile réalisées par d'anciens facteurs formés au repérage de fragilités afin de lutter contre l'isolement des personnes âgées. Enfin, **Benoît Gandin** (Parthelios – Groupe VYV) a illustré le développement de **logements avec services intégrés** pour les seniors.

L'atelier a souligné la nécessité de **co-construire une société adaptée au vieillissement**, à travers l'innovation, la coordination des acteurs publics/privés, et une meilleure reconnaissance du rôle des aînés dans la vie locale.

Atelier n°9 : Sobriété foncière et nouveaux aménagements : optimiser sa gestion foncière

En rassemblant des représentants de la **Région Normandie** (Anne-Claire Bideault, Virginie Grenet), de la **SHEMA** (Lucile Cantet) et de la **CCI Rouen Métropole** (Jérôme Rigaudière), cet atelier a posé les bases de la manière dont est bâtie une stratégie de sobriété foncière pour répondre aux objectifs du **SRADDET** et du **zéro artificialisation nette (ZAN)**.

Les participants ont présenté des outils opérationnels puissants :

- Mesure du potentiel foncier d'un territoire et aide à la décision : **Datafoncier** ou **UrbanSimul** opérés par le CEREMA
- Inventaire des friches : **Cartofriches** ou recensement **de l'EPF Normandie**
- Informations sur les parcelles dans une optique de réindustrialisation : **Portail Géofoncier** de l'ordre des Géomètres-Experts, **France Foncier +** de la Banque des Territoires et du CEREMA, et les observatoire fonciers **ECO²ZAE** de la CCI.

Le **label "Normandie ReResponsable"** a été mis en avant comme levier d'attractivité et de valorisation des parcs d'activités durables.

Un cas concret a été détaillé à **Coutances**, où une **concession d'aménagement multisites** menée par la **SHEMA** a permis de soutenir une entreprise industrielle locale, requalifier une ZI vieillissante et reconvertis une friche agroalimentaire en **village artisanal**, tout en intégrant les dimensions environnementales, urbaines et économiques sur le temps long.

L'atelier a souligné que **l'anticipation, la connaissance du foncier et l'accompagnement technique** sont les trois piliers d'une stratégie foncière territoriale réussie.

Atelier n°10 : Vie des centres-bourgs – Des clefs pour la qualité de vie et l'attractivité

L'atelier a rassemblé différents acteurs normands afin de mettre en lumière des réalisations de territoires visant à favoriser les relations intergénérationnelles et l'offre commerciale, culturelle et sportive afin d'améliorer la qualité de vie des habitants et attirer de nouveaux arrivants.

Les différentes interventions ont permis d'explorer le dynamisme des centres-bourgs sous différents angles :

- **Le dynamisme commercial.** La question des méthodes pour lutter contre la vacance commerciale a été abordée à travers l'exemple de la stratégie de redynamisation commerciale de la ville de Brionne, présentée par le maire, Valéry Beuriot et Laurent Lesimple de la CCI de l'Eure.
- **Le lien social et la proximité :** Le Maire de Flancourt Crecy en Roumois, Monsieur Bertrand Pécot a exposé l'initiative locale de construction d'un restaurant intergénérationnel au cœur du ville visant à renforcer la convivialité et le lien social.

- **L'approche globale de réaménagement** du centre bourg via l'exemple du projet global de rénovation du centre de la commune de Beuzeville détaillé par son maire, Joël Colson, afin d'améliorer la qualité de vie des habitants.

Enfin, **la Foncière de Normandie** a présenté ses accompagnements visant à aider les collectivités à favoriser l'implantation et le renouvellement de commerces et de services dans les centres-villes et centres-bourgs de Normandie.

Atelier n°11 : Transformation énergétique du territoire

Cet atelier, animé par Bruno Duvergé (**Terra Academia**), avec le soutien de Jean-Tristan Grilly, d'**ENGIE**, a illustré la nécessité de concevoir une **transition énergétique territorialisée**, fondée sur un diagnostic énergétique rigoureux et des solutions concrètes. À travers l'exemple d'une **communauté de communes des Hauts-de-France**, les participants ont travaillé sur un cas pratique afin de construire un **mix énergétique idéal**, en combinant éolien, méthanisation, solaire, hydroélectricité et biogaz, selon les ressources locales disponibles.

Les outils pédagogiques de **Terra Academia** – école et accélérateur de la transformation écologique – ont été mis en avant : diagnostics de maturité territoriale, ateliers de simulation, ou modules personnalisables pour accompagner les **EPCI dans leur montée en compétence**. ENGIE a également pu répondre aux questions concernant les sujets de récupération de chaleur et de valorisation de biomasse.

Enfin, l'atelier a souligné l'importance d'une **stratégie collective, multisectorielle et contextuelle**, alliant expertise énergétique, formation des élus et mobilisation citoyenne autour de projets concrets et planifiables

Atelier n°12 : Crise du logement en Normandie – Quelles solutions pour construire et rénover plus vite ?

Animé par l'**UHS Normandie**, l'**UNIS Normandie** et l'**FPI Normandie**, cet atelier a souligné la gravité de la crise du logement en Normandie, marquée par une chute historique de la construction neuve, une hausse des prix et une forte tension sur le parc social.

L'Alliance Logement Normandie, fédérant acteurs publics et privés du secteur immobilier, propose un plan de relance territorialisé articulé autour de trois enjeux :

1. **Adapter le volume de logements aux besoins**, via la simplification des procédures, le soutien aux bailleurs sociaux, la densification urbaine et la reconversion des friches.
2. **Lutter contre la vacance**, en facilitant le reconventionnement des logements, en stabilisant les aides à la rénovation (ex : Anah) et en mobilisant les opérateurs publics/privés dans les centres-bourgs.
3. **Adapter l'offre aux évolutions sociodémographiques**, avec un soutien au logement des étudiants, des alternants, et la création de petites typologies en QPV.

L'atelier a mis en avant des **outils concrets (DPE, PLUi, zonages, dispositifs Anah)** et appelé à une gouvernance souple et réactive pour accélérer la production et la rénovation face à l'urgence sociale et économique.

Une dynamique à structurer dans la durée

Ces ateliers ont confirmé qu'il existe en Normandie une **énergie territoriale puissante**, mais encore trop dispersée. Les bonnes pratiques circulent lentement, les outils ne sont pas partagés à l'échelle régionale, et les innovations peinent à être documentées.

Plusieurs propositions ont émergé :

- Créer une **plateforme régionale des solutions communales**, recensant les actions reproductibles, les partenaires utiles et les contacts d'élus.
- Mettre en place un **label “Commune en transition”**, attribué aux collectivités pilotes.
- Financer des **délégations intercommunales de maires en immersion**, pour découvrir d'autres expériences locales.

L'UTN apparaît ainsi non seulement comme un lieu de débat, mais aussi comme un **révélateur de solutions concrètes**. Il s'agit désormais de transformer ces pistes en politiques durables.

7. Conclusions institutionnelles et perspectives

Une exigence collective : refonder le pacte entre État, collectivités et élus

La clôture de la première édition de l'Université des Territoires Normands a été marquée par un double message, à la fois institutionnel et politique : reconnaître le rôle central des élus locaux dans la transformation du pays et agir sans délai pour sécuriser leurs conditions d'engagement.

La journée a confirmé ce que beaucoup pressentaient : la démocratie locale est en tension, non pas par désintérêt citoyen, mais par saturation institutionnelle. Ce sont les élus qui encaissent les contradictions du système – surcharge de responsabilités, manque de moyens, défaut d'autonomie – sans qu'une réforme structurelle vienne restaurer l'équilibre.

Pour les intervenants, l'heure n'est plus aux ajustements techniques ou aux discours sur la "confiance". Elle est à l'engagement ferme de l'État et des grandes collectivités en faveur d'un véritable contrat territorial de responsabilité et de moyens.

Ce qui doit changer dès maintenant

Les échanges de l'UTN ont permis de faire émerger une série de leviers partagés, qui forment le socle d'une réponse institutionnelle à la hauteur des enjeux :

1. Décentraliser concrètement

- Appliquer réellement le principe de subsidiarité.
- Confier aux communes des responsabilités pleines, accompagnées des ressources correspondantes.
- Stabiliser les compétences, clarifier les chevauchements, et donner aux maires le dernier mot sur des sujets locaux clés.

2. Simplifier radicalement

- Supprimer les normes redondantes et inutiles.
- Réduire le nombre d'intermédiaires décisionnels.
- Créer un guichet unique par territoire pour toutes les démarches administratives des maires.

3. Garantir la sécurité de l'engagement

- Étendre et renforcer la protection fonctionnelle.
- Raccourcir les délais de traitement des plaintes.
- Créer un statut adapté, protecteur, lisible, pour tous les élus, en particulier dans les petites communes.

4. Assurer la visibilité budgétaire

- Sortir de la logique des appels à projets ponctuels.
- Accorder des dotations pluriannuelles conditionnées à des projets territoriaux clairs.
- Redonner aux élus des leviers fiscaux locaux – y compris à l'échelle communale.

5. Structurer la montée en compétence

- Généraliser l'accès à la formation continue, financée et territorialisée.
- Renforcer les outils d'ingénierie publique locale.
- Créer un dispositif de compagnonnage ou de tutorat pour les nouveaux maires.

L'UTN, un outil au service de cette ambition collective

Avec plus de 1 000 participants, une vingtaine de partenaires, 3 tables rondes stratégiques, 12 ateliers opérationnels, des restitutions chiffrées et des propositions convergentes, l'Université des Territoires Normands a montré qu'un autre dialogue entre collectivités est possible.

Elle n'est pas un événement ponctuel, mais le point de départ d'une démarche permanente de travail, d'écoute, d'expérimentation et de valorisation. La Région Normandie, les associations de maires et les opérateurs publics régionaux y voient un levier stratégique pour :

- Proposer des ajustements concrets à la loi et à la réglementation.
- Identifier et accompagner les communes pionnières.
- Co-construire un agenda partagé des transitions à l'échelle normande.

Rendez-vous en 2026 : la suite d'un cycle exigeant

Dans le cadre du questionnaire de satisfaction, 98 % des participants interrogés ont fait part de leur intérêt pour une 2^{ème} édition de l'Université des Territoires Normands.

Vous pouvez déjà noter la date du 9 juillet prochain, date à laquelle nous nous retrouverons au Centre International de Deauville pour la seconde édition.

Édition 2025 : une organisation partenariale.

L'Université des Territoires Normands a été co-organisée par la Région Normandie via son agence de développement économique, l'AD Normandie, avec les cinq associations départementales des maires de Normandie.

Dans un contexte budgétaire contraint, les partenaires de l'événement ont permis de financer entièrement la journée sur fonds privés.



Le forum des Maires
de Normandie

Un événement



RÉGION
NORMANDIE



NORMANDIE 
AGENCE DE DÉVELOPPEMENT

Co-organisé avec les 5 associations départementales des Maires de Normandie



Stratégique



Mobilité



Platinum



Gold



Silver



Bronze

avec le soutien de 