

# “Décentralisation en panne et horizons territoriaux”

## Regards croisés sur les défis de 2026

À la veille d'un cycle municipal inédit, marqué par une durée de mandat potentiellement étendue à sept ans, le cabinet Fursac Anselin a sollicité quatre associations majeures de représentation des cadres dirigeants des collectivités territoriales afin de confronter les analyses et proposer leurs regards croisés sur les défis de 2026. Nous avons ainsi recueilli les contributions d'Hélène Guillet, Présidente du SNDGCT, Amélie Dietlin et Remy Berthier, co-présidents de l'AATF, Régis Petit, Président de l'ADGCF, et Vincent Lescaillez, Président de l'ANDRHGCT. Leurs témoignages, riches et lucides, éclairent ce moment charnière où s'entremêlent fragilité institutionnelle, résilience organisationnelle et attentes fortes en matière de management public.

### Décentralisation en panne et résilience des collectivités

L'année 2025, qui aurait dû marquer la stabilisation d'un modèle territorial plus mature, a au contraire révélé les limites d'une décentralisation inachevée. Tous les acteurs interrogés convergent vers un constat commun : l'action publique locale reste trop dépendante des aléas nationaux, au point de se trouver ralentie, voire paralysée, par un contexte politique et institutionnel instable.

Régis Petit synthétise cette réalité avec netteté : « En 2025, comme en 2024 d'ailleurs, ce qui a “rythmé” la vie des collectivités, ce sont les vicissitudes de la vie politique nationale, combinant l'impasse budgétaire, la paralysie décisionnelle et la défiance démocratique ». Cette dépendance des pouvoirs locaux à l'instabilité nationale renvoie à une fragilité structurelle. Dans un système décentralisé abouti, les territoires devraient pouvoir maintenir leur trajectoire stratégique indépendamment des crises gouvernementales.



*En 2025, comme en 2024 d'ailleurs, ce qui a “rythmé” la vie des collectivités, ce sont les vicissitudes de la vie politique nationale, combinant l'impasse budgétaire, la paralysie décisionnelle et la défiance démocratique.*



**Régis PETIT**  
Président  
de l'ADGCF



Les propos d'Amélie Dietlin et de Remy Berthier illustrent, s'il en était besoin, l'impact de ce contexte sur la capacité d'action : « Les collectivités se sont ainsi retrouvées dans une posture d'attentisme, contraintes de différer des investissements et des modernisations indispensables ».

Dans ce climat d'instabilité, la dimension RH a été particulièrement touchée, contribuant à une perte de dynamique dans la conduite des projets. Pour Vincent Lescaillez, « une année blanche s'est imposée pour les collectivités, avec des projets annoncés, attendus et finalement reportés ou abandonnés ». Hélène Guillet confirme ce ralentissement général en précisant que « les dossiers traités ont été nombreux en 2025, hélas ralentis voire stoppés totalement par le contexte institutionnel national ».

Ces regards convergent : la décentralisation française demeure fragile, exposée à la volatilité du contexte national et a une dépendance budgétaire qui interroge même sur la réalité du principe de libre administration des collectivités locales.

Deux réformes illustrent cette difficulté du dialogue État–Collectivités. La réforme de la Responsabilité du Gestionnaire Public a introduit une zone d’incertitude dont l’effet sur la prise de décision est signalé par plusieurs dirigeants. Régis Petit met en garde : « nous sommes particulièrement vigilants sur les problématiques de la responsabilité des gestionnaires publics qui a ouvert une zone d’incertitude susceptible de paralyser l’action publique ». La réforme de la Haute Fonction Publique constitue le second point de tension. Sa transposition vers le versant territorial, attendue depuis plusieurs années, s’est heurtée à un blocage institutionnel. Pour l’AATF, « La mécanique même de la transposition a été stoppée net ». Ce constat révèle une difficulté persistante à reconnaître la spécificité des métiers de direction territoriale, souvent appréhendés de manière descendante par l’État.

Pourtant, malgré cet état de dépendance, les territoires ont démontré en 2025 une réelle capacité de résilience, voire d’innovation dans certains domaines. La Protection Sociale Complémentaire, issue d’un accord social daté de 2023, en est l’illustration la plus nette. Pour Hélène Guillet, il s’agit « d’une avancée majeure et la logique traduction légale d’un accord passé le 11 juillet 2023 ». Vincent Lescaillez confirme l’ampleur de cette évolution en rappelant qu’il s’agit « d’une avancée sociale majeure dans un contexte de perte continue de pouvoir d’achat des fonctionnaires ».

Cet exemple montre que la dynamique territoriale peut s’autonomiser du cadre national, s’en affranchir, pour produire des avancées structurantes et nourrir l’attractivité des métiers publics.

### Un cycle 2026 porteur d’opportunités mais aussi de risques

L’entrée dans l’année 2026 s’effectue dans un contexte politique exceptionnel. Le mandat municipal à venir, potentiellement étendu à sept ans, englobera tous les autres cycles électoraux. Cette durée particulière expose davantage les collectivités aux recompositions politiques successives qui jalonnent cette période.

Les associations professionnelles ont anticipé la dimension opérationnelle de ce moment de bascule. L’AATF affirme qu’elle « portera une attention particulière à l’accompagnement des administrateurs territoriaux dans les mobilités liées au renouvellement du bloc communal ». L’ADGCF se prépare à « aider ses adhérents à faire face au “mercato territorial” », tandis que le SNDGCT souhaite « soutenir les directions générales dans l’exercice de leurs fonctions, outiller les collègues pour faire face à la multitude des complexités, favoriser les mises en synergies et le lien humain ».



***L’AATF portera une attention particulière à l’accompagnement des administrateurs territoriaux dans les mobilités liées au renouvellement du bloc communal.***



**Amélie  
DIETLIN**



**Remy  
BERTHIER**

Co-Présidents  
de l’AATF



Cette convergence d'initiatives traduit une anticipation lucide : le renouvellement municipal constitue toujours un cycle dans les trajectoires professionnelles, mais le renouvellement démographique des cadres et les attentes particulières suites à un mandat 2020-2026 marqué par la crise sanitaire devraient en amplifier l'ampleur.

Au-delà des enjeux managériaux immédiats, 2026 cristallise une attente majeure : celle d'un nouveau pacte entre l'État et les collectivités territoriales. Les acteurs interrogés expriment unanimement la nécessité d'une clarification institutionnelle, indispensable pour restaurer la confiance et la lisibilité des responsabilités. Vincent Lescaillez résume cette attente : « On peut espérer que le chaos politique national actuel fasse émerger, enfin, la nécessité de refonder les rapports entre l'État et les collectivités territoriales » afin de « créer les conditions de la confiance retrouvée. »

Cette confiance passera par une capacité d'action retrouvée des collectivités locales dans le domaine fiscal et financier. Mais aussi peut être par la perspective d'un modèle plus lisible, fondé sur la promesse du « une compétence, un responsable », qui peut apparaître, pour certains comme un impératif stratégique permettant aux collectivités de se projeter dans le temps long du mandat. Régis Petit insiste d'ailleurs sur le fait que « l'attractivité de nos métiers en dépend ».



***On peut espérer que le chaos politique national actuel fasse émerger, enfin, la nécessité de refonder les rapports entre l'État et les collectivités territoriales.***



**Vincent LESCAILLEZ**  
Président de  
l'ANDRHGCT



## **Recrutement et management : l'autre ligne de fracture**

Cette attractivité reste toujours un enjeu majeur et les difficultés de recrutement constituent l'un des défis structurels les plus documentés. Une étude de l'ADGCF menée avec le CEVIPOF révèle que « dans 9 cas sur 10, les DGS des communautés et métropoles déclarent des difficultés de recrutement ». Ce constat s'étend désormais à l'ensemble des cadres supérieurs, voire à certains métiers d'expertise plus rares.

Si une nouvelle dynamique de décentralisation ou de responsabilisation semblent indispensables pour répondre à cet enjeu global majeur pour les services publics locaux, les contributions montrent sur ce point la résilience et la maturité des organisations territoriales. Celles-ci ont déjà su développer des solutions adaptées à l'échelle de chaque territoire. Pour Régis Petit, la réponse ne peut être que statutaire ou financière ; elle repose avant tout sur « les vertus d'un management qui met les administrations en mouvement », un management facteur de sens qui interroge le « pourquoi » et le « comment ».

L'AATF souligne que « attirer et fidéliser suppose de redonner de la lisibilité et du sens à l'action publique ». De son côté, Hélène Guillet insiste sur la nécessité que « nos organisations doivent être source d'envie », ce qui implique de la part des dirigeants « humilité, audace et courage » pour assurer un plein alignement stratégique entre les objectifs des collectivités et l'action de l'administration.

Enfin, Vincent Lescaillez rappelle que l'attractivité passe également par la capacité à « entendre et accueillir [...] les aspirations à davantage d'individualisation » dans les politiques RH développées au sein des collectivités. Ces analyses confirment une évolution profonde : le management territorial n'est plus seulement un outil d'organisation interne, il devient un levier stratégique de fidélisation et de performance publique.



***Nos organisations doivent être source d'envie », ce qui implique de la part des dirigeants « humilité, audace et courage »***



**Hélène GUILLET**  
Présidente du  
SNDGCT

Crédit photo : Anne-Charlotte COMPAN pour le SNDGCT



## **Un moment pour clarifier, stabiliser et reconstruire**

L'ensemble des contributions recueillies met en lumière une période de transitions multiples, où la fragilité institutionnelle coexiste avec une réelle capacité d'innovation locale.

À la veille du cycle municipal 2026, les collectivités se trouvent à un point d'équilibre délicat. Elles disposent d'un potentiel fort, mais celui-ci ne pourra pleinement s'exprimer que dans un cadre institutionnel clarifié et dans des organisations capables de donner du sens, de la stabilité et de la visibilité à leurs équipes dirigeantes.

Les dirigeants interrogés rappellent que l'action publique locale repose sur des valeurs d'engagement, de responsabilité et de sens collectif. Cette exigence est aujourd'hui plus que jamais nécessaire pour consolider la place des collectivités dans l'architecture institutionnelle du pays et pour renforcer la confiance entre l'État, les territoires et les citoyens. Pour le cabinet Fursac Anselin, ce moment exigeant appelle un accompagnement qualitatif, lucide, attentif et pérenne. Il s'agit d'aider les collectivités à traverser les incertitudes, à structurer leurs équipes de direction et à se projeter dans un mandat plus long où la stabilité devra devenir une ressource stratégique.

Mars, 2026

**Hugues ANSELIN**

*Président, Fursac-Anselin*

