

49

COMPRENDRE

ANTICIPER

INNOVER

AGIR

HORIZONS PUBLICS

horizonpublics.fr

DOSSIER

D'UN MANDAT MUNICIPAL À L'AUTRE : SE PRÉPARER AU CHANGEMENT

Au-delà des frontières

**Les politiques de mobilité
à la croisée des chemins ?**

Anticipations publiques

**Vers une crise d'assurabilité
pour les territoires
les plus vulnérables ?**

Cartoscopie

**Les tribunaux administratifs
croulent sous les recours**



Grand entretien

MICHEL SALOFF-COSTE

**« Les écosystèmes d'innovation,
laboratoires du monde de demain »**

Anticiper l'après-municipales pour construire un mandat durable

Alors que les collectivités territoriales naviguent entre contraintes budgétaires et attentes citoyennes croissantes, l'alliance entre les élus locaux et leurs cadres dirigeants est un levier essentiel pour piloter l'action publique locale. Un équilibre délicat, fragile, mais déterminant à l'heure où les transitions écologique, numérique et sociale redessinent les priorités des territoires.

Une fois passées les élections municipales de mars 2026, le véritable enjeu va consister à orchestrer le passage d'un mandat à l'autre avec méthode et anticipation, et à construire un mandat durable. Cette période de transition intervient dans un contexte de forte tension. De l'avis des nombreux observateurs, la dernière mandature 2020-2026 a été marquée par une succession de crises (sanitaire, énergétique, économique) et a laissé des traces. « Les collectivités terminent le mandat sur les rotules, du côté des élus comme des services. L'enjeu des municipales de 2026 est d'éviter un début de mandat marqué par la désillusion ou le surmenage », nous ont confié Nicolas Rio et Manon Loisel, associés du cabinet de conseil en politiques publiques Partie Prenante dans l'interview qu'ils nous ont accordé¹. La pression financière est appelée à devenir le marqueur du nouveau mandat, pris entre des besoins croissants et un « mur de dépenses incompressibles ».

Face à cette incertitude, l'administration joue un rôle précieux de « passeur » dont la mission est d'assurer la continuité du service public. La préparation ne s'improvise pas ; elle doit commencer bien avant l'échéance électorale. Certaines collectivités anticipent la transition depuis dix-huit mois comme la ville de Gennevilliers, d'autre comme Grenoble Alpes Métropole prépare une valise d'accueil pour faciliter la prise de connaissance des projets et des compétences des nouveaux élus.

Par ailleurs, les nouveaux élus devront rapidement saisir la complexité des dossiers, avec un enjeu de montée en compétences et de formation qui se posera dès leur entrée en fonction. Ils sous-estiment aussi souvent le poids et les compétences de l'intercommunalité, alors même que cet échelon détient de nombreuses compétences et des budgets d'investissement conséquents.

Enfin, alors que la prochaine mandature sera marquée par des défis climatiques et sociétaux, la transformation numérique va également s'imposer, avec l'irruption fulgurante de l'intelligence artificielle générative dans les collectivités². L'enjeu de la souveraineté numérique sera en tête des priorités des nouveaux exécutifs, comme nous l'explique Caroline Zorn, encore vice-présidente de l'Eurométropole de Strasbourg au moment où nous écrivons ces lignes³.

Bonne année 2026 et bonne lecture,

Julien Nessi,
réédacteur en chef d'*Horizons publics*

1. « Manon Loisel et Nicolas Rio : "C'est au niveau des intercommunalités que se situent les principaux leviers d'action" », à lire page 66.

2. « L'IAG déferle sur les communes : les maires appellent à la mutualisation et à la souveraineté », à lire page 94.

3. « Caroline Zorn : "La défense des libertés numériques sera l'une des priorités de la mandature 2026-2032" », à lire page 72.



SOMMAIRE

L'actualité vue par...

Nicolas Duvoux,
président du Conseil national
des politiques de lutte contre la pauvreté
et l'exclusion sociale (CNLE)

| 4

Ils nous étonnent

Le cloud souverain Côte-d'Or,
lauréat du prix « Une chance
pour la société numérique »

| 10

Quand les designers arpencent
les territoires pour transformer
l'action publique locale

| 12

Climat et IA :
les villes doivent « reprendre
la main sur la technologie »

| 14

Au-delà des frontières

Les politiques de mobilité
à la croisée des chemins

| 16

Grand entretien

Michel Saloff-Coste

« Les écosystèmes d'innovation,
laboratoires du monde de demain. »

| 20

Cette revue est aussi la vôtre !

N'hésitez pas à nous soumettre vos envies de lecture,
propositions de collaboration ou toute remarque nous
permettant de mieux répondre à vos attentes.
redaction@horizonpublics.fr

Dossier

D'UN MANDAT MUNICIPAL À L'AUTRE : SE PRÉPARER AU CHANGEMENT

Sur le terrain

D'un mandat à l'autre, assurer
la continuité malgré l'incertitude

Par Philippe Guichardaz et Julien Nessi

| 32

Mises en perspective

Soraya Fontaine Kessar :
« Il faut maintenir une forme
de stabilité émotionnelle
et une sobriété de l'organisation. »

Propos recueillis par Julien Nessi

| 38

Grenoble Alpes Métropole
prépare une « valise initiale »
pour les nouveaux élus

Propos recueillis par Philippe Guichardaz

| 44

Construire un projet
de mandat durable

Par Laurent Rey

| 50

Pierre Camus :
« Les petites communes
sont les grandes oubliées
de la formation des élus. »

Propos recueillis par Nicolas Kada

| 54

Les démissions des maires :
au-delà des chiffres alarmistes,
une réalité nuancée

Par Aurore Granero

| 62

Manon Loisel et Nicolas Rio :
« C'est au niveau des intercommunalités
que se situent les principaux
leviers d'action. »

Par Valentin Nonorgue

| 66

Caroline Zorn :
« La défense des libertés numériques
sera l'une des priorités
de la mandature 2026-2032. »

Propos recueillis par Julien Nessi

| 72

Réactions

Philippe Dressayre, *Être maire :*
les repères essentiels pour bâtir
la stratégie du mandat

Propos recueillis par Valentin Nonorgue

| 78

Anticipations publiques

Quand la DRH favorise
la transition écologique

Propos recueillis par Julien Nessi

| 86

Vers une crise d'assurabilité
pour les territoires
les plus vulnérables ?

Propos recueillis par Julien Nessi

| 90

L'IAG déferle sur les communes :
les maires appellent
à la mutualisation
et à la souveraineté

Par Julien Nessi

| 94

CARTOSCOPIE

Les tribunaux administratifs
croulent sous les recours

Par Christophe Plotard

| 98

Cultures publiques

La chronique

| 101

Interview

| 104

D'UN MANDAT MUNICIPAL À L'AUTRE : SE PRÉPARER AU CHANGEMENT

À l'approche des élections municipales de mars 2026, les cadres dirigeants des collectivités territoriales se retrouvent en première ligne pour gérer une transition sous haute tension. Comment peuvent-ils garantir la continuité du service public alors que les équipes administratives terminent le mandat sur les rotules ? De quelle manière l'administration peut-elle préparer efficacement l'arrivée des élus après un mandat marqué par la succession de crises et la permanence des contraintes budgétaires ? Et quel rôle endosser lorsque les nouveaux élus sous-estiment l'échelon crucial de l'intercommunalité ?

L'enjeu pour les services est avant tout d'anticiper les premiers mois de la prise de fonction des nouveaux élus et de construire une relation de confiance avec eux sur toute la durée de la mandature. Cela passe par des outils pour que les élus puissent prendre rapidement connaissance des dossiers et des projets en cours. Car, une fois élus, nombre de responsables découvrent la complexité des politiques publiques et l'écart entre les ambitions affichées et les moyens réellement mobilisables, en particulier à l'échelle intercommunale. Une préparation approfondie s'impose donc comme la clé pour éviter un début de mandat placé sous le signe de la désillusion ou de l'épuisement.



Pierre Camus

Hélène Clot

Philippe Dressayre

Soraya Fontaine Kessar

Clément Frossard

Aurore Granero

Manon Loisel

Laurent Rey

Nicolas Rio

Stéphane Vincent

Caroline Zorn

horizonpublics.fr

