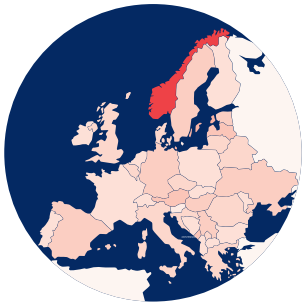
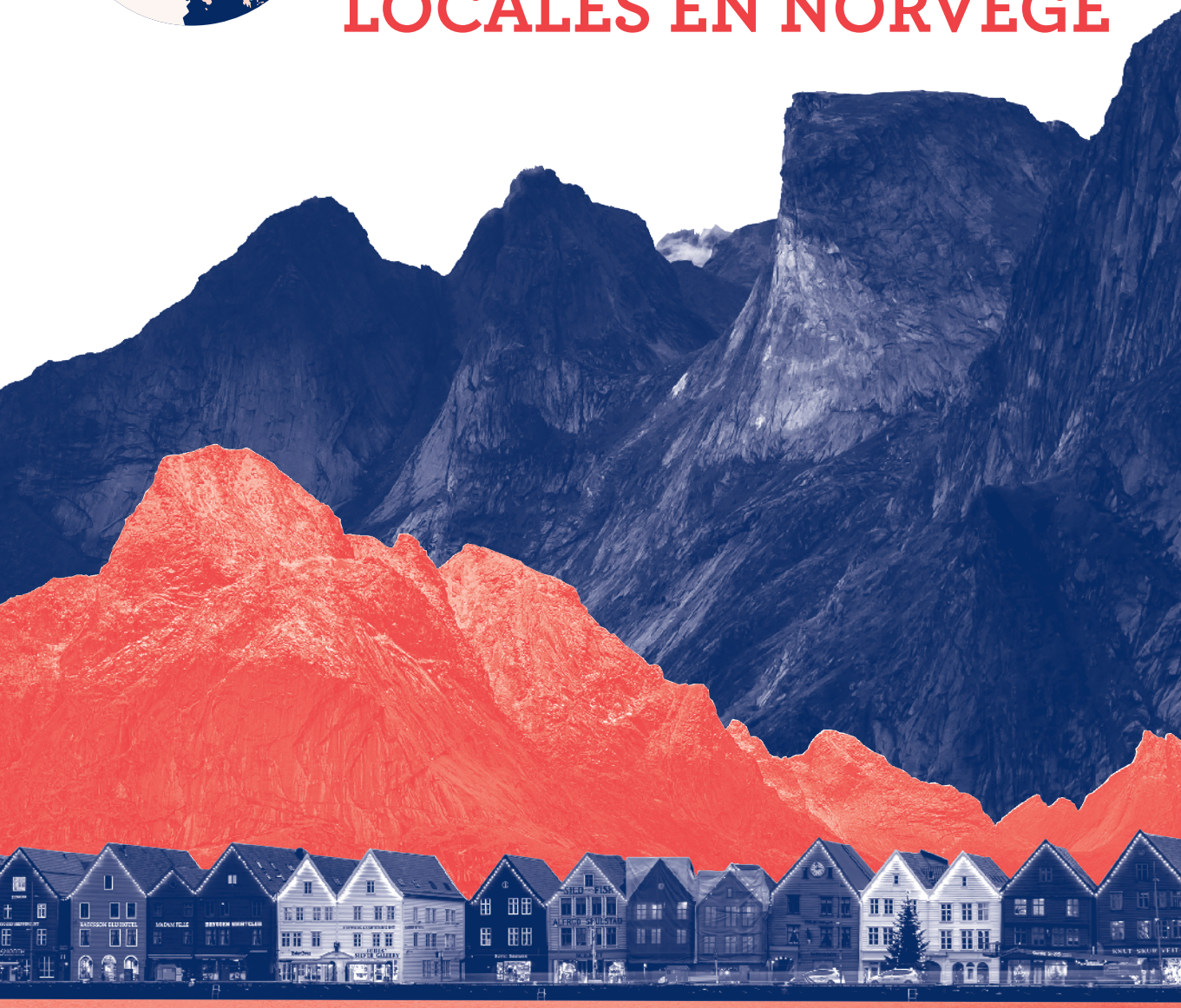


VOYAGE D'ÉTUDES DU CYCLE
DIRECTION GÉNÉRALE DE L'INET PROMO 20

APERÇU DES COLLECTIVITÉS LOCALES EN NORVÈGE



1. DYNAMIQUES TERRITORIALES ET COLLECTIVITÉS NORVÉGIENNES

INTRODUCTION

La Norvège est un État unitaire qui compte 5,3 millions d'habitants. Le pays est très bien classé dans les comparaisons internationales sur différents aspects : premier au niveau mondial selon l'IDH (indice de développement humain), un PIB par habitant élevé, de même que l'espérance de vie, un taux de chômage très bas (2,2 %, mais 10 % de la population active est titulaire de pensions d'invalidité ou de rentes AT/MP), un salaire moyen brut élevé (3 670 euros en 2017).

Carte d'identité de la Norvège • Norge • Norway

Superficie	385 208 km²
Population	5 391 369
Habitants Oslo	681 071
Taux de fécondité	1,54
PIB/habitant	60 000 euros (un des plus élevés au monde)
Taux de croissance	1,4%
Taux d'activité	70%
Taux chômage	2,2 % (prévision 4% en 2022)
Espérance de vie	80,9 hommes ; 84,2 femmes
Dette publique	31,8%

En 2019, un consortium de média mené par *The Economist* a classé la Norvège première (9,87/10) selon l'indice de démocratie au niveau mondial (la France y est classée 29e avec un indice global de 7,8). C'est l'un des pays les moins inégalitaires du monde (cf. coefficient de Gini), même si les inégalités progressent. C'est un pays riche, l'un des piliers de sa richesse est la production d'hydrocarbures (20 % du PIB, 30 % des investissements, 60 % des exportations), même si le pays envisage un désengagement relatif et progressif de ce secteur. Un fonds souverain (l'un des plus importants au monde) alimenté par les revenus dans ce secteur permet notamment de financer les prestations sociales. Ce fonds ayant été créé pour financer les retraites, il existe une règle d'équilibre qui permet à l'État de prélever 3-4 % de son fonds pour équilibrer le budget. Cette réserve a été utilisée pour la première fois en 2016.

Depuis, la Norvège cherche à diversifier ses investissements et sa stratégie à l'international. En effet, faire face à l'augmentation du nombre de retraités implique d'adapter la stratégie. En 2021, il y a 4 actifs pour 2 retraités, à terme, ce sera 2 pour 2. Les dépenses liées à la santé et aux personnes âgées sont portées par le secteur municipal dont la prévision de croissance de ces dépenses est multipliée par trois jusqu'en 2027 (source : Entretien au Ministère de la Modernisation).

Il est en revanche à noter que 99 % de l'énergie produite en Norvège est d'origine hydroélectrique. Le secteur de la pêche est un autre moteur de l'économie

(le pays est le 2e plus important exportateur de poissons et produits de mer au monde). Le secteur des biotechnologies est quant à lui en constante progression dans le même temps où la Norvège a dû s'attacher à accompagner les reconversions industrielles, en particulier pour les industries liées à la filière pétrolière, ce qui rendrait à terme le pays moins dépendant des fluctuations des prix du marché pétrolier. Le tourisme est lui aussi en plein développement, d'abord tourisme haut de gamme, mais de plus en plus « de masse ». Outre ses choix stratégiques de développement économique, la Norvège explique son dynamisme économique et son faible niveau de chômage par l'investissement dans la formation continue et dans la formation initiale en accordant des prêts à 100 % aux étudiants. Cette politique se traduit au sein du budget de l'État. Pour exemple, en 2020, cela représentait 4,1 millions d'euros.

La Norvège ne fait pas partie de l'EU, même si elle a conclu avec celle-ci de nombreux accords qui reprennent la majeure partie des règles européennes communes, et garde en particulier la main sur sa monnaie. La politique monétaire continue de soutenir la demande, mais selon l'OCDE elle alimenterait de manière inquiétante la hausse des prix de l'immobilier et la croissance du crédit. L'immobilier, en particulier semble avoir atteint un sommet, ce qui pourrait amener dans les années qui viennent à une « correction rapide des prix » dont les conséquences économiques et bancaires pourraient peser négativement sur l'économie. La Norvège n'est pas dans l'Europe, mais a adhéré au conseil de l'Europe le 5 mai 1949 et a signé et ratifié la charte européenne de l'autonomie locale le 26 mai 1989, entrée en vigueur en septembre 1989.

Membre de l'Association européenne de libre-échange, elle participe depuis 1994 au marché intérieur de l'UE grâce à l'accord sur l'espace économique européen (EEE), à l'espace Schengen (accord d'association avec l'UE du 18 mai 1999), et depuis 2001 à la convention de Dublin, ainsi qu'à Europol et Eurojust. De même, elle fait partie des programmes européens Horizon 2020 (coopération scientifique) et Erasmus +. Enfin, au titre de l'EEE, elle contribue financièrement à la politique européenne de cohésion. Les contributions pendant la période 2014-2021 prévoient une augmentation des fonds norvégiens de 11,2 %.

C'est une monarchie constitutionnelle (mais le roi n'exerce en réalité pas le pouvoir, même s'il nomme officiellement l'exécutif) dont le régime est parlementaire, monocaméral (le Storting, 169 membres), les élections législatives à la proportionnelle (les circonscriptions correspondent au périmètre des comtés) ont lieu tous les quatre ans.

Il y a deux niveaux de collectivités locales : les communes (434) et les comtés – Fylker (19). Il est à noter des débats actuels clivants sur les démarches de fusion (et de possibles défusions) de collectivités, débats qui ont eu un fort écho lors des élections législatives de septembre 2021. L'État est représenté par un gouverneur au niveau des comtés. La vie politique a longtemps été dominée (depuis les années 30 jusqu'en 1981) par le parti travailliste. Depuis, ce sont des coalitions gouvernementales autour soit des travaillistes soit des conservateurs qui alternent. Néanmoins, les élections municipales de 2019 ont vu la poussée du parti agrarien, vieux parti qui a orienté sa campagne sur la

prise en compte des espaces ruraux et le maintien ou le développement des services publics et des infrastructures dans ces espaces moins denses, et le mouvement anti-péages urbains. Les écologistes, comme ailleurs en Europe, ont également réalisé des scores honorables. Les élections législatives de septembre 2021 ont amené une coalition pilotée par les travaillistes. Comme dans d'autres pays scandinaves, le rôle du consensus et du dialogue social sont importants et constituent une dimension essentielle du « modèle ». La Norvège a été elle aussi touchée par la pandémie de COVID-19, ce qui s'est traduit en particulier par une fermeture stricte de ses frontières.

Poursuivant son tour d'horizon des pays nordiques afin de confronter la voie française d'action publique, en particulier locale, au modèle « scandinave » ou « nordique » souvent invoqué dans les débats nationaux français, le cycle de direction générale de l'INET en a fait sa destination pour le voyage d'études de la 20e promotion, après la Suède en 2019, la Finlande en 2018 et le Danemark en 2015.

Les réunions de travail des trois premières demi-journées avec les représentants du Ministère des collectivités locales et de la modernisation (KMD), ceux de l'Association des communes et comtés de Norvège (KS), puis avec les partenaires sociaux, en la personne des responsables de la principale centrale syndicale (LO), ont permis de disposer d'une approche globale du système politico administratif et du contexte économique et social. Les particularités du système norvégien ont pu être approfondies lors des rencontres et des échanges particulièrement riches avec les responsables de plusieurs collectivités territoriales représentatives de la diversité des situations : la commune d'Oslo bien évidemment, et le comté de Viken qui entoure la capitale, mais aussi les Maires et/ou directeurs généraux de trois communes : Halden, Fredrikstad et Lillestrøm, accompagnés de leurs collaborateurs.

Ces rencontres ont été utilement complétées et illustrées par diverses visites guidées et apprenantes : les quartiers d'Oslo révélateurs de l'histoire du développement social et urbain de la ville, le quartier populaire d'Alna avec ses élus de quartier et sa médiathèque, la remarquable et toute récente médiathèque Deichman au cœur du non moins remarquable quartier BjØrvika ainsi que l'emblématique opéra national, comme témoignages d'une reconversion réussie de l'ancienne zone portuaire ; les différents quartiers de la ville de Fredrikstad ; le centre international d'art contemporain de Nitja à Lillestrøm.

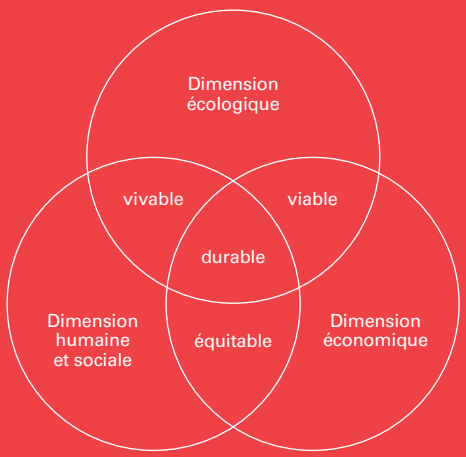
Pour tenter de tirer le meilleur parti des enseignements de ce voyage d'études, nous nous sommes réparti le travail autour de quatre thématiques, en résonnance avec celles du cycle de formation des DG :

- **les institutions et les dynamiques territoriales ;**
- **l'innovation dans le domaine des politiques publiques locales ;**
- **l'innovation managériale ;**
- **les responsabilités et le positionnement du DGS.**

Nous tenons à remercier pour son accueil et sa disponibilité Monsieur Pierre-Matthieu Duhamel, Ambassadeur de France en Norvège, ainsi que ses collaborateurs avec qui nous avons pu, en fin de semaine, avoir un échange conclusif dense et éclairant. Nos remerciements vont aussi à Bruno Ceccaroli et Kristin Margrethe Syvertsen sans qui ce programme n'aurait pas été possible.

RAPPORT BRUNDLANDT 1987

« Un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre les besoin des générations futures. »



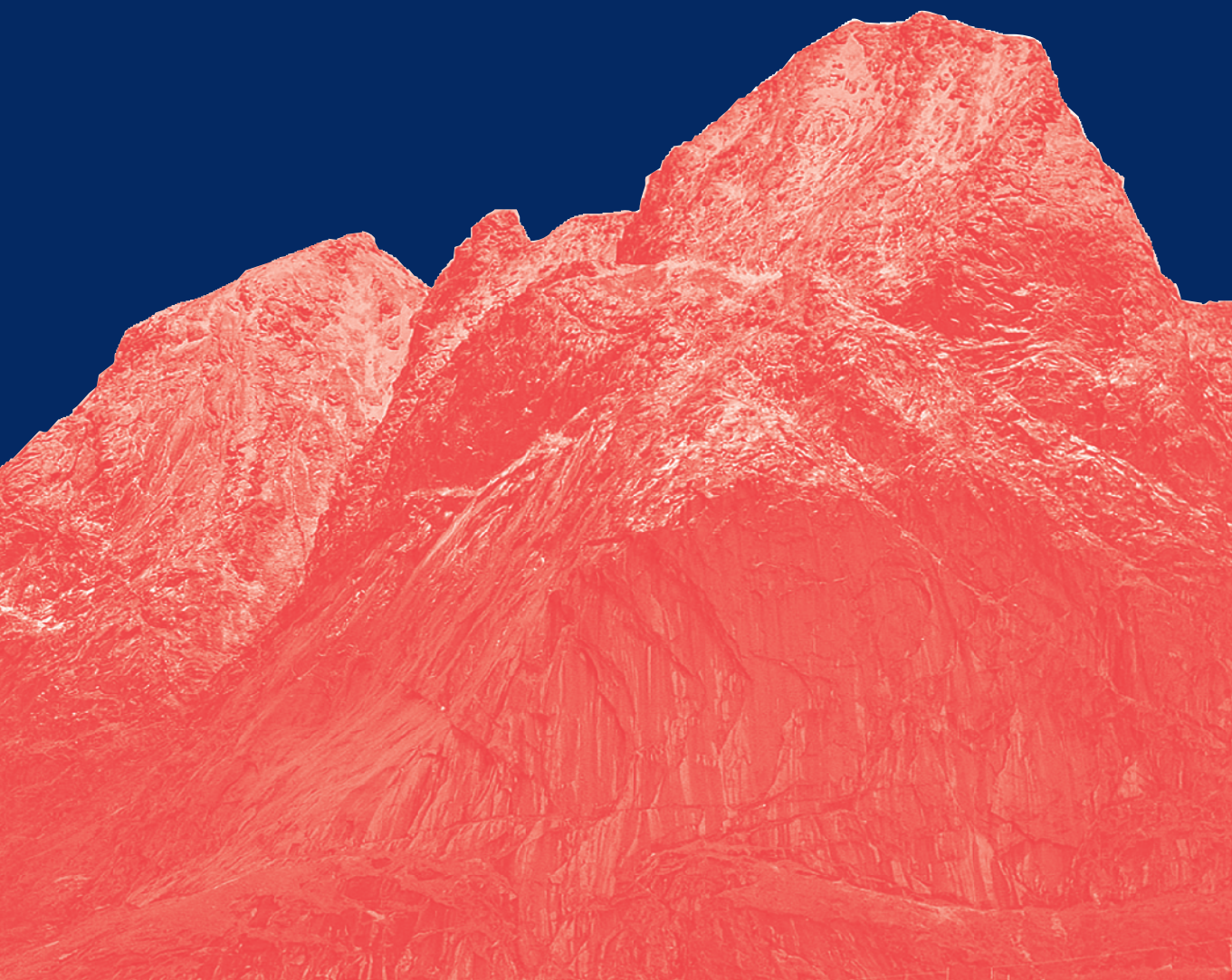
Rapport BRUNDTLAND
Notre avenir à tous (1987)

Gro Harlem Brundtland,
Ministre d'État norvégienne
Présidente de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement

1. DYNAMIQUES TERRITORIALES ET COLLECTIVITÉS NORVÉGIENNES

1.1 Le cadre institutionnel de l'action publique locale : l'organisation administrative de la Norvège

1.2 Enjeux sociétaux et stratégies territoriales



1.1 LE CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ACTION PUBLIQUE LOCALE : L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE

Après huit ans dans l'opposition, la gauche norvégienne a remporté les élections le 13 septembre 2021. Le leader travailliste, Jonas Gahr Store, est devenu Premier ministre le 14 octobre 2021, en formant une coalition avec le parti centriste qui a fait campagne pour une décentralisation accrue et la remise en cause des fusions des collectivités menées par le précédent gouvernement conservateur. L'accord de coalition fait ainsi de la lutte contre les inégalités et la décentralisation ses deux priorités. La Norvège est une monarchie parlementaire décentralisée (le principe de démocratie locale est inscrit dans la constitution). L'organisation administrative se décompose ainsi en 3 niveaux :

- **L'État**
- **Les municipalités de comté**
- **Les Communes**

1.1.1 LES MUNICIPALITÉS DE COMTÉ

Au nombre de 11 depuis l'important mouvement de fusion mené entre 2017 et 2020, elles s'étendent sur des zones géographiques plus importantes que les communes. Par exemple, le Comté de Viken regroupe 1,2 million d'habitants et s'étend sur un périmètre de 25 000 km^2. Les comtés ont une grande autonomie, mais ne peuvent pas donner de consigne aux communes. Leurs compétences sont de tailles trop importantes pour qu'elles soient portées par les communes, mais sont trop petites pour que l'État les intègre.

Les compétences principales des municipalités de comté sont :

- L'enseignement secondaire second cycle et supérieur ;
- La formation continue et l'apprentissage ;
- Les routes et les transports en commun ;
- Le climat et l'environnement ;
- Le développement économique et la planification de territoire ;
- La santé dentaire ;

Les élections aux municipalités de comté ont lieu tous les 4 ans, en même temps que les élections municipales, en décalage de deux ans par rapport aux élections nationales. Les prochaines élections locales auront donc lieu en 2023.

La réforme régionale menée par le précédent gouvernement a consisté à fusionner les municipalités de comté, dans un certain nombre de cas de manière imposée[1]. Les arguments avancés consistaient en la nécessité de rationaliser le secteur public et de mettre en place des collectivités plus fortes pour gérer les compétences qui leur sont dévolues. Ainsi, la Norvège est passée de 18 à **11 comtés**. Le Comté de Viken est issu de la fusion de 3 comtés. Les autres fusions de municipalités de comté concernaient 2 comtés.

1. Sur les 6 fusions des Municipalités de comté, 4 – dont la fusion de Viken – ont été imposées par le Parlement.

1.1.2 LES COMMUNES

Suite aux fusions menées par le précédent Gouvernement qui a mis en place un système incitatif au regroupement sur la base du volontariat, en récompensant par l'octroi par l'État de dotations supplémentaires aux nouvelles communes ; l'État a souhaité des communes moins nombreuses et plus puissantes qui pourraient ainsi bénéficier d'une plus large autonomie, en donnant plus de tâches aux grandes municipalités et moins aux petites[2]. Le raisonnement fusion/défusion est induit par la rentabilité économique, l'optimisation des moyens pour le meilleur service à apporter aux habitants. Toutefois, les enjeux liés aux défis démocratiques peuvent parfois modifier le cours de la décision de fusionner ou défusionner.

2. Entre 2014 et 2018, 119 communes ont fusionnées donnant lieu à 47 communes nouvelles ; 37 résultant d'accords locaux et 10 imposées par le Parlement. En 2021, 1 habitant sur 3 vit dans une commune nouvelle. Pour l'instant, le ministère ne juge pas le nombre de fusions suffisantes pour régler les déséquilibres territoriaux. Suite aux dernières élections, le nouveau gouvernement qui se met en place semblerait plus favorable à de la coopération entre collectivités qu'à de la fusion.

En Norvège, celles-ci sont à ce jour au nombre de **356**. La loi-cadre sur le fonctionnement des communes, modifiée en 2019, définit celui-ci selon 3 grands principes :

- **Un principe de libre administration :**

Les communes ont la personnalité morale et juridique, elles prennent des décisions et ont à ce titre un pouvoir réglementaire. Elles bénéficient d'une large autonomie dans le cadre fixé par la loi générique et s'organisent en fonction des besoins sociaux du territoire. De même, en matière de contrôle de légalité, il suffit de deux élus pour demander un contrôle de légalité ; lorsque les réponses sont suffisantes, le contrôle s'arrête et à défaut, le contrôle passe au niveau supérieur au comté et si besoin au Ministère.

● **Un principe de démocratie locale (inscrit dans la constitution) :** elles sont administrées par des représentants élus. Ceux-ci font, en moyenne 1,5 mandat et sont indemnisés à temps plein et/ou à temps partiel suivant leur métier et la place qu'ils ont dans l'organisation de la collectivité.

● **Un principe de proximité et de subsidiarité :** les compétences s'exercent d'abord au niveau communal. Si la gestion d'une compétence remonte à un niveau supérieur, la commune doit expliquer les motivations de cette décision et procéder à un examen de proportionnalité.

Dans ce cadre, en Norvège, les communes ont de grandes compétences[3] (d'où le nombre important d'agents[4]) :

● En matière de santé par exemple, la commune est en charge de l'organisation de l'accès des habitants aux soins primaires, entendus comme les soins généralistes, les soins à domicile, mais aussi les services psychiatriques de premier niveau. Pour sa part, l'État est en charge des services de soins spécialisés ;

● Autre exemple, en matière d'éducation, la commune est responsable à la fois du temps périscolaire (jardins d'enfants) et du temps scolaire (elle est l'employeur des enseignants).

Les communes sont ainsi considérées comme des autorités locales, des fournisseurs de services, des développeurs communautaires et des arènes de la démocratie locale.

3. *Questions locales ayant trait à la vie quotidienne :*
• Petite enfance (13% des dépenses)
• Écoles primaires et enseignement secondaire premier cycle (25% des dépenses)
• Services sociaux
• Soins pour PA (30% des dép.)
• Culture (édifices cultuels et culturels, lecture publique…)
• Urbanisme, agriculture et environnement
• Routes communales
• Services urbains (eau & assainissement, déchets, sécurité incendie…) et développement commercial

4. *Halden : 33 000 habitants – 2 000 agents ; Fredrikstad : 83 000 habitants – 6 000 agents ; Lillestrøm : 88 000 habitants – 7 000 agents*

FOCUS SUR LA NOUVELLE COMMUNE DE LILLESTRØM

● **Elle est issue de la fusion de 3 communes** (55 000 habitants, 11 000 habitants et 22 000 habitants) au 1er janvier 2020 ;

● **Il s'agit d'une fusion imposée par le Parlement** (deux des trois communes étaient d'accord pour fusionner, mais le résultat préalable d'un référendum local préalable avait été négatif). L'État a imposé cette fusion du fait de la situation géographique de ces trois communes dans le secteur Est d'Oslo (à mi-chemin entre Oslo et l'aéroport) qui, mieux organisées et regroupées, pouvaient contribuer au dynamisme sociodémographique et économique de la capitale.

● **Le nouveau conseil municipal est composé de 55 élus et de 11 partis très représentatifs des anciennes communes** (ainsi que de conseillers municipaux isolés), ce qui oblige le maire de la nouvelle commune à trouver des majorités au cas par cas et à négocier en amont de toute décision du Conseil municipal avec les chefs de groupe.

Il est intéressant de noter que l'organisation territoriale de cette nouvelle commune a fait fi – dès sa création – des périmètres des anciennes communes tant dans la mise en œuvre de ses politiques publiques et des services à la population que dans la construction de son organisation politique et administrative. D'ailleurs, le Plan stratégique de développement du territoire élaboré pour les 20 prochaines années gomme complètement l'histoire de cette fusion.

FOCUS SUR LES SYSTÈMES DE COOPÉRATION INTERCOMMUNALE

En Norvège, l**e système de coopération intercommunale**, et plus largement entre les différents niveaux de collectivités, est **très souple**. Il consiste principalement en **2 modèles** :

● **Des communes achètent des prestations de services à d'autres communes, généralement plus importantes, via de simples conventions de coopération**. Il existe un principe dans la loi générique sur les communes aux termes duquel toutes les communes doivent délivrer les mêmes services, quelle que soit leur taille. C'est pourquoi ces prestations de services entre communes selon un fonctionnement relativement ouvert sont courantes (des consultations sont engagées avec une facturation du service au coût réel).

● **Une commune se regroupe avec une autre commune ou une municipalité de comté** concernant la gestion de **grands services en réseaux** (eau, assainissement, déchets, transports) ou la **mise en œuvre d'un projet**, selon un système de coopération souple s'apparentant davantage aux organismes syndicaux (SIVOM, SIVU) qui ont précédé dans les années 1980 en France le phénomène intercommunal puis communautaire. Il existe ainsi de nombreuses coopérations entre les communes et/ou comtés limitrophes pour assurer une continuité de services urbains et construire des cohérences d'aménagement et de délivrance des services publics.

Cette organisation diffère du système français qui a créé une grande diversité d'établissements publics de coopération intercommunale fortement intégrés (communautés urbaines, d'agglomération ou de communes, métropoles). En Norvège, les alliances sont laissées à l'initiative des collectivités qui s'en saisissent en fonction de leurs besoins de développement et de services publics. En outre, les intercommunalités norvégiennes ne possèdent pas de ressources propres, leurs ressources provenant principalement des dotations des collectivités membres, fonction du nombre d'habitants, de l'utilisation des services… Des compléments peuvent toutefois être apportés par le comté ou l'État en fonction des compétences gérées. Enfin, elles n'emploient que des agents sous statut privé, la coopération intercommunale étant gouvernée par la Loi sur la Société à Responsabilité Limitée, mais des personnels des municipalités peuvent être mis à disposition de l'intercommunalité pour des projets spécifiques.

1.2 ENJEUX SOCIÉTAUX ET STRATÉGIES TERRITORIALES

Les collectivités norvégiennes sont confrontées à plusieurs enjeux à moyen et long terme. Les évolutions climatiques peuvent avoir un impact significatif sur la sécurité et le développement économique du pays. La partie septentrionale du pays est directement exposée aux conséquences du réchauffement climatique. De même, la gestion des surfaces boisées appelle des réactions d'adaptation. Avec une population de 5,3 millions d'habitants et une densité de 14 habitants au km^2, c'est un pays peu peuplé. Le taux de fécondité est descendu en 2020 à 1,48 enfant par femme. 940 000 habitants ont plus de 65 ans. Dès 2030, le pays comptera plus de personnes âgées que d'enfants. La population continue de croître, même si cette croissance s'est ralentie depuis 2012. L'augmentation de la population est essentiellement due à l'arrivée d'immigrés en provenance d'Asie et d'Afrique.

Dans l'économie norvégienne, le secteur des hydrocarbures, extraction de gaz et de pétrole, représente directement 14 % du PIB et 40 % des exportations. Pour anticiper sur la raréfaction des ressources naturelles, la Norvège a constitué, à l'aide des revenus générés par l'exploitation des hydrocarbures, le plus grand fonds souverain du monde, doté actuellement de 1 117 milliards d'euros. Face à ces défis, l'État et les collectivités territoriales se mobilisent et impulsent des dynamiques aux différents échelons de l'action publique qui se traduisent selon 4 axes majeurs.

1.2.1 LA PRISE EN COMPTE SYSTÉMATIQUE DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) DE L'ONU

Les représentants de toutes les collectivités visitées, sans exception, ont systématiquement évoqué la prise en compte des objectifs de développement durable de l'ONU dans la présentation de leurs actions. Il ne s'agit pas d'une posture incantatoire : ces impératifs de développement durable encadrent très concrètement l'action des services publics.

Par exemple, la ville d'Oslo s'est fixé l'objectif de baisser ses émissions de carbone de 95 % de 2009 à 2023. Des suppressions de places de parking et le développement de solutions de transport en commun ont été mis en œuvre. À partir de 2022, tous les transports en commun ne généreront aucun gaz à effet de serre (métro, bus et ferries électriques). Des zones « zéro émission » interdisent l'accès à tout véhicule non électrique. Des chantiers municipaux sont conçus pour n'avoir recours à aucune énergie fossile.

Dans le comté de Viken, où l'organisation administrative peut aboutir à une logique de fonctionnement en silos, la prise en compte des objectifs de développement durable est identifiée comme un domaine transversal devant guider l'ensemble des actions.

1.2.2 LA VOLONTÉ DE DÉVELOPPER UNE POLITIQUE INCLUSIVE ET ÉGALITAIRE

Le fonctionnement des institutions repose sur la transparence et sur l'adhésion des populations aux choix politiques. Ce fonctionnement, basé sur le compromis, requiert l'implication du plus grand nombre et nécessite de lutter contre toute forme d'exclusion. Le modèle norvégien se construit sur une lutte résolue contre les inégalités sociales et sur la capacité à intégrer la population immigrée qui répond à une nécessité démographique pour le pays. Cette volonté d'inclusion se traduit concrètement dans les dynamiques locales.

La ville d'Oslo a instauré la gratuité des établissements périscolaires et de la cantine dans les lycées. Elle développe le réseau des jardins d'enfants, dans une logique d'intégration des populations immigrées (gratuité et travail dans les communautés de populations immigrées pour obtenir le même taux d'entrée en jardins d'enfants que dans la population norvégienne de souche).

Des programmes locaux sont développés, comme le programme « SALTO », qui met en contact les services en charge de l'insertion avec les jeunes, les groupes religieux, les services de protection de l'enfance, les groupes de prévention de la toxicomanie, les clubs sportifs, le centre psychosocial, les centres de santé pour les jeunes, le bureau d'aide sociale… Un programme de proposition d'emplois ponctuels ou de courte durée est mis en œuvre à destination des jeunes, pour faciliter leur intégration sur le marché du travail. Un suivi individualisé de chaque jeune impliqué dans une infraction est réalisé.
Des guichets uniques sont accessibles à l'échelon de la commune ou du quartier pour donner accès aux services à toutes les catégories de publics.

1.2.3 LA RECHERCHE DE SOLUTIONS INNOVANTES, EN S'APPUYANT SUR L'ÉVOLUTION DES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES

La Norvège figure en tête parmi les pays européens en matière de digitalisation des services publics. Le gouvernement a arrêté un programme national visant à la numérisation des services pour faciliter la vie des habitants, des entreprises et des organisations non gouvernementales. Un travail important a été engagé sur la qualité et la comparabilité des données qui alimentent les indicateurs servant de base aux décisions publiques. Avec l'appui de l'association des collectivités KS, des réseaux se constituent : certains sont ponctuels et centrés sur un objectif précis. D'autres sont permanents, comme celui qui relie les 10 plus grosses collectivités de Norvège.

Des communes développent des projets de « smart city », tel que celui d'Halden. Il contient des actions relatives à la gestion des déchets, aux transports, au maintien des personnes âgées à domicile ou aux activités offertes aux jeunes de la commune. Il existe un système de « conférence », où la commune présente ses problématiques et où des prestataires proposent leurs solutions innovantes. Dans cette configuration, les partenaires privés bénéficient des royalties sur les innovations qu'ils mettent en place. La commune à l'origine du projet peut espérer des réductions sur ses prestations si plusieurs autres communes décident de s'abonner également au service. La commune, et notamment son service de santé, reste propriétaire des données et garante de la protection de ces données.

1.2.4 UNE PLANIFICATION DE LONG TERME, ACTUALISÉE À CHAQUE RENOUVELLEMENT DE MANDAT

Le gouvernement a diffusé en 2021 une « déclaration de perspective » à l'intention des collectivités. La planification répond au principe général : « il faut évoluer pour ne pas changer ». L'enjeu est de faire des habitants des citoyens engagés, capable de s'adapter aux évolutions de contexte pour préserver le mode de vie norvégien.

Des plans régionaux fixent des lignes directrices aux communes. À quelques exceptions près, par exemple en matière de droit des sols, ces plans ne sont pas juridiquement contraignants. Ils peuvent porter sur des domaines tels que la qualité de vie et l'égalité, l'augmentation des compétences et la création de valeur, l'occupation des sols et la mobilité ou les processus collaboratifs entre acteurs du développement local.

Cette approche de planification se retrouve jusqu'à l'échelon de proximité : le quartier « Alna », par exemple, a arrêté son projet « durable, inclusif et solidaire ». Il repose sur le postulat que l'implication des habitants dans le développement des services intègre une évaluation systématique de la pertinence des services en matière financière et de développement durable.

La planification stratégique de long terme produit des résultats probants, notamment en matière d'urbanisme et de développement économique. L'aménagement de la zone portuaire d'Oslo en livre une belle illustration : les opérations réalisées sont conformes aux projections initiales. Il est intéressant de constater que ni les alternances politiques ni les actualisations intermédiaires, lors de l'élaboration des projets de mandatures, n'ont altéré la vision initiale.

LES STAGIAIRES DU CYCLE DE DIRECTION GÉNÉRALE 20 DE L'INET :

Patrick BOURRASSAUT
Directeur général des services
Commune de Bourg-en-Bresse

Arnold CAUTERMAN
Directeur général des services techniques
Communauté d'agglomération du Saint- Quentinois

Céline CEZARD
Directrice générale des services
Saint Marcellin Vercors Isère Communauté

Alexandra CHOCHOY
Directrice générale des services
Ville et agglomération de Bourges

Gwénaëlle DUBE
Directrice générale adjointe
Ville de Niort et agglomération du Niortais

Laurent GUILLEMOT
Directeur général des services
Communauté d'agglomération et ville de Chateau-Thierry

Sandrine HOARAU
Directrice générale des service
SYDOM de l'Aveyron

Patricia INGHELBRECHT
Directrice générale adjointe
Etablissement public Territorial Est Ensemble

Franck LAHERRERE
Directeur général adjoint des services
Ville de Nancy

Olivier LAMOUROUX
Directeur général des services
Ville et Agglomération d'Agen

Eric LARUE
Directeur général des services adjoint
Conseil départemental de la Corrèze

Francis LE PAPE
Directeur général des services
Ville de Creil et Communauté d'agglomération de Creil Sud Oise

Anne MALMARTEL
Directrice générale adjointe
Commune de Cherbourg-en-Cotentin

Christophe PAICHOUX
Directeur départemental des Services d'incendie et de secours
SDIS des Alpes de Haute-Provence

Katy PEUGET
Directrice générale des services
Communauté de Communes du Pays de l'Arbresle

Gwenaëlle PITREY
Directrice générale adjointe
Grand Paris Grand Est

Louisa SLIMANI
Directrice générale adjointe
Conseil départemental de l'Isère

Jan SLIWA
Directeur général adjoint
Commune de Saint-Denis

Responsable du cycle :
Maxence CHORVOT, INET

Conception éditoriale :
Patricia BAMBA, INET

Illustrations & mise en page :
Cercle Studio