



VOYAGE D'ÉTUDES DU CYCLE  
DIRECTION GÉNÉRALE DE L'INET PROMO 21

# APERÇU DES COLLECTIVITÉS LOCALES EN BELGIQUE

## 1. TERRITOIRES ET GOUVERNANCE TERRITORIALE EN BELGIQUE



# INTRODUCTION

Destination Belgique cette année, pour le voyage d'études de la 21<sup>e</sup> promotion du cycle de formation de l'INET pour les directeurs généraux des collectivités territoriales.



La Belgique est un pays au fonctionnement institutionnel particulier et original. Cette monarchie constitutionnelle fédérale à régime parlementaire incluant des communautés a subi des chocs socioéconomiques importants aux conséquences sociales et urbaines dramatiques. Mais ce pays présente aussi des expériences réussies de restructurations économiques suite à ces crises. Plusieurs questions clés sont venues alimenter cette curiosité pour la Belgique. Quelle gouvernance dans un pays fédéral parlant 3 langues officielles, abritant trois communautés différentes reconnues ? Quelle place pour les collectivités territoriales ? Quelles pratiques ont permis aux territoires belges de sortir des grandes crises économiques et sociales ? Comment fonctionnent les collectivités territoriales dans cette monarchie constitutionnelle fédérale ? Et enfin, bien sûr, quelle place et quels rôles pour les directeurs généraux de ces collectivités ?

Pour tenter de répondre à ces questions, le groupe de DG en formation s'est focalisé sur quatre problématiques :

- La gouvernance des territoires et leur interrelation.
- L'innovation au service de l'action publique locale.
- Le management, l'agilité et l'innovation des organisations.
- Les cadres dirigeants et les relations élus-administration.





# 1. TERRITOIRES ET GOUVERNANCE TERRITORIALE EN BELGIQUE

- 1.1 Institutions et réformes territoriales de la Belgique : une lasagne institutionnelle et une 7<sup>e</sup> réforme de l'État
- 1.2 Constat d'étonnement
- 1.3 Découvertes et pratiques inspirantes
- 1.4 Synthèses

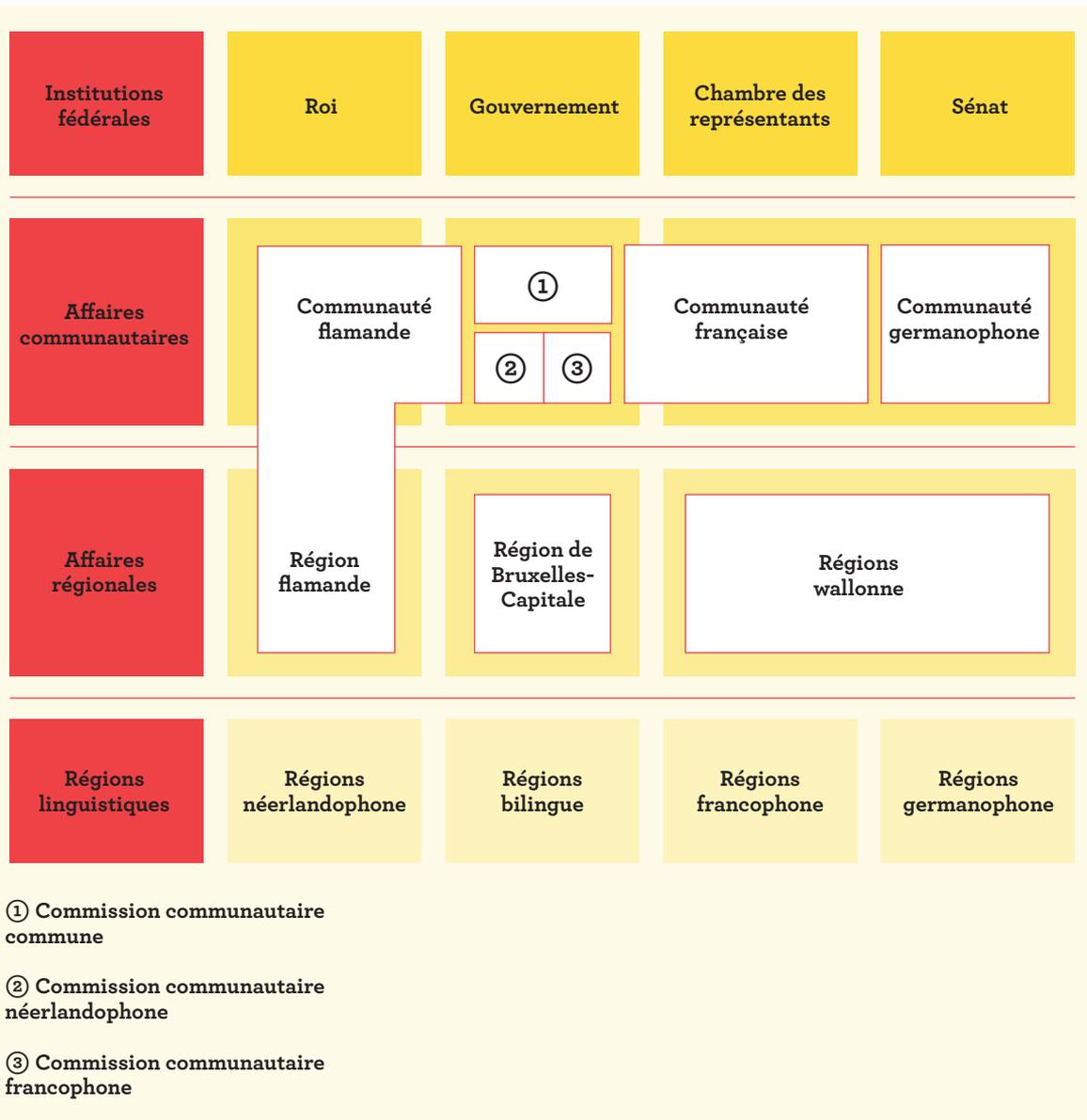
**Si la France a son millefeuille, la Belgique à ses lasagnes !**

**Décrit comme tel par les Belges, le système institutionnel belge est composé :**

- **de trois Communautés donnant lieu à 3 territoires institutionnels compétents sur tout ce qui touche à la langue, la culture et l'enseignement : les Communautés flamande, française (appelée aussi Wallonie-Bruxelles) et germanophone**
- **de trois Régions compétentes en tout ce qui concerne « le sol », soit l'aménagement du territoire, l'économie, l'environnement et les pouvoirs locaux : Flandre, Wallonie et Bruxelles-Capitale**
- **d'un État fédéral ; chargé d'assurer un liant du tout sur les fonctions et valeurs qui font nation : la défense nationale et la sécurité, la sécurité sociale... et le respect de l'autonomie de toutes les couches institutionnelles !**

**Il est à noter que « l'émancipation » flamande s'est opérée sur la question linguistique et a ainsi donné lieu aux communautés ; alors que celle des Wallons s'est faite par le territoire conduisant à la mise en place des régions. Ce sont ces logiques qui peuvent expliquer, en partie, la complexité institutionnelle.**





Source : [www.vivreinbelgique.be](http://www.vivreinbelgique.be)

# 1.1

## INSTITUTIONS ET RÉFORMES TERRITORIALES DE LA BELGIQUE : UNE LASAGNE INSTITUTIONNELLE ET UNE 7<sup>E</sup> RÉFORME DE L'ÉTAT

- La constitution de 1993 a consacré le statut d'État fédéral de la Belgique avec une superposition complexe des institutions. Le tableau précédent résume « cette lasagne institutionnelle ». Le fonctionnement de l'État repose sur le principe de l'équivalence des normes des entités fédérées. Les lois fédérales ainsi que les décrets régionaux et communautaires ont la même valeur juridique. En cas de conflit, le Conseil Constitutionnel tranche.
- Bruxelles-Capitale, à la fois Région, région bilingue et agglomération de 19 communes, concentre cette complexité du fonctionnement des institutions, particulièrement dans les matières communautaires, dans lesquelles interviennent d'une part les deux grandes Communautés, flamande et française, pour les institutions qui en raison de leur organisation ou de leurs activités sont considérées comme unilingues, et d'autre part la Commission communautaire commune lorsqu'il s'agit d'institutions considérées comme n'appartenant pas à un seul régime linguistique.
- Sur le plan des réformes, la Belgique en a connu six depuis 1970, soit en moyenne une tous les huit ans, la septième n'est pas vraiment engagée à ce jour. Les six réformes précitées visaient soit la mise en place de la fédéralisation, soit la constitution des régions et des communautés parmi les réformes engagées, l'une a visé la fusion contrainte et forcée des communes : de 1975 à aujourd'hui, le nombre de communes a été divisé par quatre (2 359 à 596). Ces fusions ont conduit, dans certains cas, à des dérapages budgétaires (Liège) nécessitant, dans les années 1980, des plans d'austérité des finances communales. La septième réforme de l'État devrait conforter la régionalisation renforcée des compétences (du fédéral vers les régions) et la confirmation de l'ancrage communal pour la mise en œuvre des politiques régionales et communautaires.

## RECOMPOSITION DES TERRITOIRES : DES STRATÉGIES RÉGIONALES DIFFÉRENTES, MAIS UN SOCLE COMMUN

Globalement, nous pouvons distinguer **trois grandes stratégies de recomposition des territoires** :

- La stratégie en réaction au processus de désindustrialisation entamé dans les années 1970 des communes wallonnes : Seraing (« La Cité de Fer »), Liège, Charleroi, mais également Molenbeek (le Manchesters de Bruxelles). Cataclysme qui a connu son apogée avec le départ de Arcelor Métal et Caterpillar provoquant de lourdes pertes d'emploi, mais aussi des friches industrielles polluées en secteur urbain.
- La stratégie des communes frontalières (Tournai) qui repose sur le développement et la stratégie de l'Eurométropole.
- La stratégie des communes flamandes (Malines, Courtrai et Gand) axée sur une optimisation de l'occupation de l'espace : concentration et densification urbaine en luttant contre les « dents creuses », un renforcement de la trame « bleu/vert », et une agriculture urbaine.

## UN SOCLE COMMUN

- **Des documents de planification**, plus récents dans la Région wallonne : Le Master plan à Seraing, le Plan Stratégique Transversal (PST) à Liège, désormais généralisé dans toute la Wallonie. Même si ces documents de planification n'ont pas de « valeur légale », ils font consensus et transcendent les clivages politiques. Le recours à des Bouwmeester indépendants (maître-architecte) pour vérifier la conformité des projets au schéma de développement des grandes villes avec un recours systématique en Flandres et Bruxelles et émergentes en Wallonie (Charleroi).
- **Des outils de mise en œuvre externalisés** : Régie Autonome (Seraing) et des structures associatives. Ce mode opératoire est justifié par l'agilité et les facilités de contractualisation de ces structures (notamment en termes de contrat de travail).
- **Un acteur central : la Région** qui gère notamment les fonds européens FEDER et s'appuie sur l'ancrage communal pour la mise en œuvre de l'aménagement du territoire.



IDETA à Tournai

# 1.2

## CONSTAT D'ÉTONNEMENT

- Le cadre institutionnel actuel n'est plus celui qui a prévalu durant tout le XIX<sup>e</sup> siècle et qui était le fruit d'un souhait initial des trois communautés de ne pas être absorbées par les communautés et pays voisins (France, Pays-Bas), il cherche aujourd'hui à éviter l'éclatement du pays

→ **le compromis est un art nécessaire dans l'intérêt d'être ensemble** avec comme postulat le respect de la diversité et le fait de ne pas concentrer les pouvoirs. Même si l'intérêt général et la solidarité territoriale ne priment pas sur l'organisation choisie, les valeurs fondatrices sont la coexistence possible des systèmes et la création d'opportunités pour chaque habitant et chaque territoire d'être maître de son destin.

- **Ce qui marque en termes d'organisation territoriale c'est la place de la commune dans le système :**

- La commune est confortée dans son rôle y compris par l'effet levier des autorités supérieures.

- Le système fonctionne... mais instaure un cadre concurrentiel entre les territoires. La capacité à développer les territoires semble fondée sur la capacité individuelle des communes à activer les leviers politiques et financiers.

- La commune = le support et la concentration des compétences des niveaux supérieurs ; elles créent des échelles de projet intercommunal/métropolitain.

- La répartition des compétences entre niveau n'a pas été remise en cause, lors des entretiens, même si parfois le découpage territorial de leur mise en œuvre interroge les territoires rencontrés. Ceux-ci ont la plupart du temps évoqué la constitution d'échelons intermédiaires notamment intercommunaux, qui semble alors un vrai système choisi, agile, sans cadre et orienté avant tout sur le projet commun qui l'a suscité (tant sur le plan de l'aménagement que du social).

→ En n'attendant pas une politique définie et dirigiste de l'État fédéral, **les communes s'organisent avec leur propre intelligence de programmation et leur planification territoriale.** Cette autonomie de compétence les rend libres de choisir leur vision du territoire et induit une agilité naturelle à se projeter dans une vision stratégique du territoire. D'ailleurs, le fédéral n'est aujourd'hui plus compétent qu'en matière de maintien de l'ordre et de sécurité civile. Ce sont aujourd'hui les régions qui ont la main et les moyens financiers. Les communes disposent en théorie d'une large autonomie ; en pratique, elles dépendent très largement du financement apporté par la Région dont elles dépendent.

● **En termes de stratégie territoriale, en tenant compte de ces échelles d'action et de la tutelle exercée par les différents échelons régionaux (Région et Communautés), on note les points suivants :**

- Que les communes sont intégratrices des actions menées par les autres niveaux au sein de plans stratégiques. Hier spontanés (master plan Seraing, schéma directeur de Gand), ces plans sont désormais obligatoires en Wallonie dont la Région les a imposés dans le cadre du FEDER.

- Une appropriation totale du système de l'appel à projet par les communes.

- Les rapports entre les acteurs du système sont assez libres et avant tout orientés projet

- Rôle de l'associatif (et de son indépendance), des structures en gestion déportée (CPAS), mais sans gouvernance commune.

- Pas de réticence à « externaliser » : association/régie autonome/agence ; pas de rapport conflictuel à la division du pouvoir et la multitude des acteurs.

- La gestion du rapport au temps entre l'aménageur, le social et le développement local et économique est décomplexée : « on donne à voir » dès le début du projet.

**À NOTER**

- Au-delà de l'histoire du peuple belge dans sa raison de faire Nation, la taille du territoire joue beaucoup dans le choix d'aménagement : territoire concentré, où le lieu de vie est la ville (la campagne est cultivée) ; où chaque ville est au plus à 20 minutes des villes voisines et que le maillage urbain est la vision programmatique dominante dans les deux régions.

- Dans les deux régions, le groupe a pu observer une forte retenue sur la contextualisation budgétaire et réglementaire des projets et politiques publics présentés.

Le rapport au citoyen est alors totalement pris en compte dans une « relation client » : facilité d'accès, lecture du projet donné dans les documents stratégiques largement communiqués.

# 1.3

## DÉCOUVERTES ET PRATIQUES INSPIRANTES

- **Un pays avec deux nations ?** La frontière ne semble pas seulement linguistique et si les Wallons n'ont pas cessé de nous parler des Flamands et de la Belgique, l'inverse n'est pas du tout vrai. À titre d'exemple, c'est la coopération avec la métropole lilloise qui a permis de développer le dialogue entre Tournai et Kortrijk !

- **La pratique de la concertation dans les projets d'aménagement paraît plus ouverte qu'en France** (à l'exemple de Seraing) avec des associations plus autonomes des pouvoirs publics grâce notamment à une sécurité pluriannuelle de financement.



- Le dialogue imposé entre les niveaux institutionnels comme technique de construction de décisions publiques plus pertinentes et mieux acceptées ne laisse pas d'étonner : un acteur a revendiqué la « lasagne institutionnelle » comme moyen de « concilier l'inconciliable de façon à ce que plus personne ne comprenne rien et que les choses soient ainsi pacifiées ».

- **Un grand pragmatisme dans l'action et une cohérence assumée dans les choix** avec parfois des positions qui interpellent favorablement ou non selon nos représentations (ex. : valorisation de l'industrie de l'armement, promotion de la diversité, approche très libérale de la politique de l'emploi...)

- **La réhabilitation d'un immeuble de logement social de Gand**, frugale dans ses moyens, durable dans sa technique, mais ambitieuse dans sa réalisation (adjonction de balcons à tous les logements devenus parallèlement traversants pour plus de luminosité et d'ensoleillement), **pourrait apparaître comme un modèle à suivre en matière de transition écologique et solidaire**, un peu dans la mouvance du Pritzker Price 2021 (Lacaton-Vassal).

● **Au final, on peut s'interroger sur l'organisation territoriale belge** : globalement constitue-t-elle un système qui oblige les parties prenantes à se parler pour tirer parti de la contradiction ? En cela, elle composerait une vision avant-gardiste d'une nécessaire transformation démocratique plaçant le dialogue et la délibération au cœur du système et comme conditions préalables obligatoires à la décision publique. Le temps de la délibération et de la nécessaire coordination serait alors à considérer comme un investissement en faveur de la qualité de la décision publique. Mais à l'inverse de cette vision peut-être trop idyllique, il est aussi permis de questionner la durabilité d'une telle organisation empirique et contingente, surtout en cette période d'accélération des changements à mettre en place, qui pourrait aussi bien s'apparenter à un lent processus pacifié dont l'agenda caché aboutirait à la séparation entre deux nations nouvelles constituées autour de leur langue propre...

# 1.4

## SYNTHÈSES

### CE QUI POURRAIT ÊTRE TRANSPOSÉ EN FRANCE ET DANS NOS PRATIQUES

- La logique projet décomplexée : on ne pense pas compétences et finances, on pense projet et ensuite on agit ensemble.
- Le recours à la planification assumée et délibérée : on fixe le cap et on déroule.
- L'intégration forte de l'utilisateur du service public dans la réflexion et la mise en œuvre.
- La conception de la concertation comme un véritable dialogue ouvert et pas seulement comme une procédure obligatoire dont l'objectif est qu'il pèse le moins possible sur le choix unilatéral initial.
- Une méthode concentrée sur l'action, le concret plutôt que sur le conceptuel et la réflexion méta, avec le postulat préalable de bien « caractériser le problème » : quel est l'objectif ? Pourquoi cet objectif ? A quelle échelle de temps est-il atteignable ?
- En matière de réhabilitation du logement social, concevoir des projets sobres, mais ambitieux (au lieu de démolir et reconstruire, ajouter des balcons à tous les logements et les transformer pour les rendre traversant).
- Le recours au Bouwmeester : maître-architectes indépendants veillant à la conformité des projets au Projet de Territoire, écartant ainsi les risques de « compromission et de complaisance ».

### ASPECTS À PARTAGER AVEC SES ÉQUIPES

- L'ouverture d'esprit, l'agilité, la participation citoyenne élargie, la planification des actions.
- Chose difficile = somme de choses faciles.
- Mettre le citoyen au travail (emmener vers une vision à 30 ans, réfléchir en collectif), pas seulement lui demander son avis, en lui demandant ce qui ne va pas, mais surtout ce qui va, « l'air de rien » lors de rencontres informelles, dans des activités déjà existantes ou autour de balades urbaines.
- Concevoir des projets d'aménagement impliquant les « fréquentant » (=habitants et usagers).
- L'herbe n'est pas plus verte ailleurs !
- La place de l'administration et le rôle « assez réducteur du DGS » et sa quasi inamovibilité.
- Des syndicats constructifs et pas enclins à la grève systématique.
- Une prépondérance des emplois contractuels.

## ASPECTS VENANT RÉINTERROGER LA FONCTION DE CADRE DIRIGEANT

- La conduite de projet à large échelle participative
- La liberté de penser projet avant de s'imposer des contraintes
- Réorienter l'allocation de mon temps :
  - Considérer davantage, dans un rythme d'action effrénée, le temps de la délibération et de la nécessaire coordination comme un investissement en faveur de la qualité de la décision prise
- Proposer et mettre en œuvre des politiques publiques plus pragmatiques, concrètes et orientées vers les résultats, en partant du problème et en cherchant de façon concertée une solution pratique rapide, en s'embarrassant moins avec de longs débats préalables sur les principes.
- Les avantages de la fonction de DGS dans la fonction publique territoriale française: le rapport de confiance DGS/Autorité territoriale, rôle d'impulsion du DGS, mobilité.

<p><b>COOPÉRATIONS INTERTERRITORIALES</b></p>	<p>La relation entre les collectivités est basée sur l'autonomie de chacune. Certaines villes se proclament métropoles, mais il aurait été intéressant de voir comment les de voir des communes « sous influence » métropolitaine vivent la situation sans lien intercommunale. La dimension intercommunale émerge spontanément et n'est pas institutionnalisée.</p> <p>Mobilisation des différents niveaux dans une logique de gestion de crise induite institutionnellement.</p> <p>La notion d'intercommunalité et de métropole informelle apparait, territoire de coopération, mais chacun conserve sa dynamique.</p> <p><b>OUTILS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Task force UE – État Fédéral – Wallonie pour sortir rapidement de la crise économique subitement générée par le départ d'un employeur majeur: le travail ensemble apparait comme une évidence, indépendamment des institutions. L'objectif c'est la fluidification:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• La formation commune pour faire culture commune.</li> <li>• Mise en place de protocoles de coopération entre les communes et les territoires voisins.</li> <li>• Création de groupe d'action informel et de gouvernance « légère ».</li> </ul> </li> </ul> <p>→ <b>Ce qui prime c'est le projet, on ne réfléchit pas d'abord à comment, mais d'abord pourquoi, avec qui, par qui et à quel coût, ensuite on définit comment de façon très libre.</b></p>
<p><b>RELATION ÉTAT ET COLLECTIVITÉS TERRITORIALES</b></p>	<p>La commune = la municipalité, forte réduction du nombre; c'est un pouvoir subordonné aux autres niveaux (provinces, région, communauté, fédéral); la commune doit rendre des comptes à tous.</p> <p>Décentralisation par services (le pouvoir supérieur confie la compétence, mais la manière de le faire est laissée à l'appréciation de la commune) ou en décentralisation territoriale (la compétence est transférée, mais n'est pas obligatoire); en déconcentration (transféré par l'État, aucune latitude).</p> <p>La relation avec l'État est assez distante, l'État exerce une tutelle limitée laissant une très grande autonomie.</p> <p>L'insuffisance d'État dans son rôle de soutien (ou de solidarité?) s'est toutefois localement fait sentir dans un contexte de crise (sanitaire ou catastrophe naturelle voire choc économique).</p> <p>Le Rôle de la Région a semblé prédominant, notamment dans sa fonction planificatrice et autorité de gestion des fonds européens: passage d'une logique de programme pluriannuels (fonctionnement continu) à planification à long terme;</p> <p>Les territoires rencontrés ont exprimé un décalage de représentation entre l'État dont les membres du parlement sont issus des petites communes et les villes/métropoles peu représentées pour des raisons de règles institutionnelles.</p> <p>→ rupture); négociation permanente entre le projet de ville et les autorités.</p> <p>Des difficultés dans l'exercice de la coopération liées à des organisations institutionnelles différentes de l'État localement: préfet ↔ ministre-président de la région.</p>

<p><b>DÉVELOPPEMENT ET DYNAMIQUES TERRITORIALES</b></p>	<p>Dans les villes visitées en Wallonie, le développement territorial est majoritairement dicté par la crise industrielle, à l'exception de Tournai (mais dont le réveil s'est avéré de fait tardif quand on la compare à Kortrijk). Les villes sont le plus souvent à la manœuvre, mais avec l'appui important de la région et plus secondairement de la province. Deux faits notables toutefois. À Liège, c'est la SNCB qui impose son projet de gare TGV et la ville qui est contrainte d'adapter son projet urbain pour l'accueillir. À Charleroi, la ville n'exerce par le leadership sur l'action publique en faveur de l'emploi dont le pilotage est confié à une structure parapublique <i>ad hoc</i> avec des instances supérieures très présentes. C'est le bourgmestre Paul Magnette qui est à l'origine de l'idée et qui a voulu cette « administration de mission » pour éviter les « lourdeurs administratives ».</p> <p>À Bruxelles capitale, les dynamiques territoriales semblent une articulation complexe (une superposition ?) de dynamiques propres à une ville-monde abritant de grandes institutions internationales, d'autres liées à une capitale fédérale en relation avec ses banlieues urbaines hétérogènes et d'autres enfin relatives à sa position insérée au cœur de la région flamande. C'est ici que l'expression belge de « lasagne institutionnelle » a pris sa plus forte expression tant le nombre de niveaux à coordonner pour avancer donne le vertige !</p> <p>En Flandres, le contexte économique apparaît très porteur et les collectivités se positionnent en accompagnement d'un développement en partie autonome de leur intervention. À cet égard, les politiques publiques conduites semblent surtout porteuses d'objectifs de vie harmonieuse et durable (« samen stad bouwen »), de développement équilibré du territoire et de solidarité entre les groupes sociaux (accès au logement, diversité...). Les démarches participatives sont revendiquées pour créer du consensus (<i>deep democracy</i>, budgets participatifs...).</p> <p>Dans tous les cas de figure, l'organisation fédérale de la Belgique montre combien le développement territorial suppose la coordination des différents niveaux institutionnels entre lesquels les compétences sont réparties avec une prépondérance des régions (politiques territoriales) et des communautés (politiques individualisées) et une existence informelle de l'intercommunalité liée à un nombre de communes plus réduit qu'en France.</p>
<p><b>RÉSILIENCE</b></p>	<p>À Liège comme à Seraing, le départ de la sidérurgie a produit un choc et a déterminé le développement du territoire pendant des décennies. Les communes ont alors entrepris de conduire la reconversion du territoire en s'appuyant sur l'élaboration d'un « masterplan ». Seraing construit une nouvelle vision d'avenir positive à partir d'un schéma directeur d'aménagement à long terme adossé à une démarche de concertation élargie qui influe sur le projet. Liège travaille au changement de son image par une candidature à l'exposition internationale impliquant des aménagements structurants (tram, nouveaux quartiers) et par la construction d'une nouvelle gare par un architecte de renom.</p> <p>À Charleroi, le départ de l'entreprise Caterpillar est vécu comme un « cat-acyclisme ». Les pouvoirs publics se sont fédérés autour d'un plan d'actions d'ampleur, à forte connotation libérale, pour l'emploi des salariés en reconversion, à partir du développement d'une nouvelle offre économique dont l'émergence et la consolidation, voire l'implantation par transfert, sont fortement accompagnées. Ici la ville n'exerce pas le leadership.</p> <p>À Bruxelles capitale, c'est surtout Molenbeek qui tente de reconstruire une image internationalement dégradée suite aux attentats de 2015 en Paris et à Bruxelles, par une politique municipale volontariste d'inclusion et une action publique forte en direction de la jeunesse et en faveur du « vivre-ensemble ».</p> <p>Dans les villes flamandes visitées (Mechelen, Kortrijk, Gent), la résilience n'apparaît pas comme un phénomène central et moteur des dynamiques territoriales, en tous cas dans un passé récent.</p>



# LES STAGIAIRES DU CYCLE DE DIRECTION GÉNÉRALE DE L'INET (2021-2022) :

## Gabriel BARATAUD

Directeur général des services  
Communauté d'Agglomération ARCHE  
Agglo d'Ardèche en Hermitage

## Franck BONNET

Directeur général des services  
Commune de Dreux

## Abdelkhalek BOUKHATEM

Directeur général adjoint des services  
Commune de Pantin

## Joseph-Doris CARASSOU

Directeur général des services  
Communauté d'Agglomération du Sud

## Laetitia CROZE

Directrice générale adjointe  
Ville de Valenciennes

## Aline DEPERNET

Directrice générale adjointe  
Ville de Grenoble

## Mélanie GAUTREAU

Directrice générale des services  
Communauté de Communes Terres des Confluences

## Frédéric GOULET

Directeur départemental adjoint  
Services d'Incendie et de Secours de l'Aube

## Marie-Hélène HAMELIN

Directrice générale adjointe  
Commune de Blois – Communauté  
d'Agglomération Agglopolys

## Cécile JALLET

Directrice générale adjointe  
Conseil Départemental de la Dordogne

## Abdelkader LARBI

Directeur général  
Centre Communal d'Action Sociale de Lyon

## Carole LASNAMI

Directrice générale adjointe  
Commune de Mérignac

## Jérôme LESAVRE

Directeur général adjoint des services  
Commune de Nanterre

## Karine MABILLON

Directrice générale adjointe  
Bordeaux Métropole

## Christelle MADDALENA

Directrice générale adjointe des services  
Ville de Toulon

## Bruno MAGGULLI

Directeur général des services  
Ville de Suresnes

## Cindy SCHULTZ

Directrice générale adjointe des services  
Communauté de Communes du Grand Figeac

## Jean-Jacques SEINE

Directeur général des services techniques  
Commune de Trappes

## Stéphanie TACHON

Directrice générale des services Déléguée  
Collectivité Européenne d'Alsace

## Matthieu VALENTINI

Directeur général adjoint  
Collectivité de Corse

## Remerciements :

Christian DE VISSCHER,  
Professeur en management public  
à l'UC de Louvain

## Responsable du cycle :

Maxence CHORVOT, CNFPT-INET

## Conception éditoriale :

Patricia BAMBA, CNFPT-INET

## Illustrations & mise en page :

Cercle Studio

Édition 2023

En savoir plus sur ce cycle de formation : [consulter le lien](#)

