



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

APERÇU DES COLLECTIVITÉS LOCALES EN BELGIQUE

2. L'INNOVATION AU SERVICE DE L'ACTION PUBLIQUE LOCALE EN BELGIQUE



INTRODUCTION

Destination Belgique cette année, pour le voyage d'études de la 21^e 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.

2. L'INNOVATION AU SERVICE DE L'ACTION PUBLIQUE LOCALE EN BELGIQUE



- 2.1 Seraing, ou la résilience territoriale en action
- 2.2 Liège, ville d'histoire et d'avenir
- 2.3 Charleroi, la start-up au service du public
- 2.4 GECT Lille - Courtrai/Kortrijk - Tournai
- 2.5 Tournai, IDETA : agence de développement territorial
- 2.6 Bruxelles : territoire de contrastes et de développement humain
- 2.7 Molenbeek, commune d'accueil et d'intégration
- 2.8 Malines/Mechelen, ville inclusive
- 2.9 Gand/Gent, la culture de l'aménagement du territoire



2.1

SERAING, OU LA RÉSILIENCE TERRITORIALE EN ACTION

DÉCOUVERTE DU TERRITOIRE

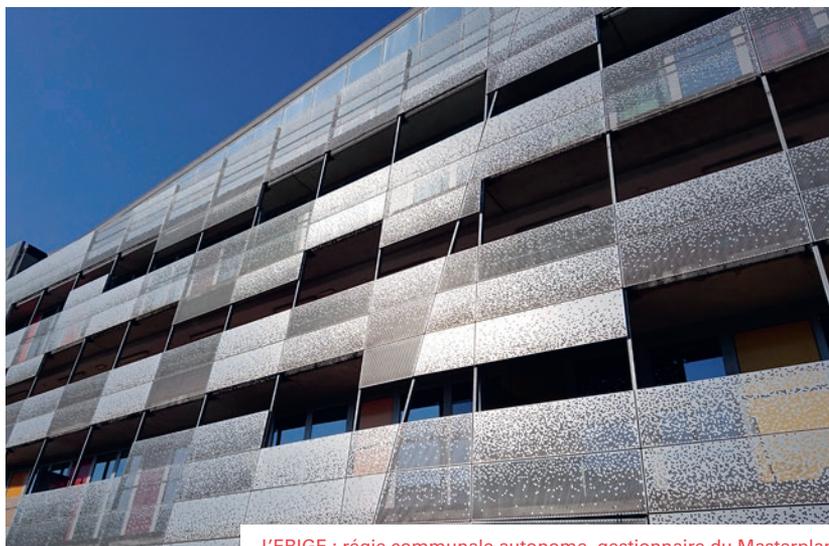
La visite de Seraing, ancienne cité sidérurgique, a démontré la capacité organisationnelle de la collectivité à se sortir de la crise de l'emploi sur son territoire. L'axe choisi est celui de la reprise de la couture urbaine pour insuffler une nouvelle dynamique. On remarque de suite une équipe de fonctionnaires investis, à haut niveau, qui a permis d'établir une vision à 30 ans. L'outil utilisé est le Masterplan, un schéma directeur des aménagements urbains et économiques nécessaire à la redynamisation globale du territoire. Celui-ci se décline autour d'une vision stratégique de développement et d'aménagement, 1/3 de zones boisées, 1/3 de zones économiques et 1/3 de zones urbanisés. Le préambule à la démarche fut d'établir un diagnostic sans filtre et l'établissement de seuils, de limites, en dessous desquels il ne faut pas descendre comme par exemple pour le chômage.

Le Masterplan fut élaboré ensuite avec la participation des habitants, « l'air de rien », avec des balades urbaines, afin que la remontée d'informations en provenance du terrain et des habitants soient optimisées, entendues. C'est ainsi que le citoyen est considéré comme la richesse de la ville; sollicité pour définir « comment on fait pour vivre ensemble »; en mettant en exergue, non seulement les projets à conduire, mais aussi pour tisser le lien entre passé et avenir, « ce qui ne doit pas disparaître ». Le Masterplan à 30 ans révèle également une volonté de travailler

sur le temps long, de telle façon que la prise en compte du temps de la transformation du territoire soit un gage d'acceptabilité et de digestion par les parties prenantes. Le processus est fondé sur la méthode du zoning, en considérant les zones prioritaires d'actions, en modélisant l'ensemble des dispositifs possibles et notamment le partenariat public/privé qui, d'évidence en Belgique, ne pose pas de problème de fond, quel que soit le regard politique qu'il lui est porté.

Les réalisations publiques se veulent exemplaires (construction passive...), leviers pour attirer investissements privés de qualité.

Adossés au masterplan urbain et économique, les acteurs associatifs ont imaginé un événement fédérateur conçu par les habitants autour de la richesse qu'ils représentent pour la ville; dont l'objectif est de mettre les habitants en action et de contribuer à les rendre fiers de leur territoire.



LERIGE : régie communale autonome, gestionnaire du Masterplan



La Cité de fer, Seraing

CE QUI A SURPRIS

- Le masterplan, document stratégique bâti pour 30 ans, n'a pas de valeur légale, mais il fait autorité. C'est un document de référence pour le territoire, il n'est pas remis en question lors des élections. La projection à 30 ans dépasse le temps électoral et constitue le délai prospectif habituel en France.
- Le tissu associatif belge dense et riche bénéficie de financements inscrits dans la durée et a priori assez indépendant financièrement des communes. Le mode partenarial entre les différentes personnes morales semble se dérouler sans difficultés ni concurrence.
- Le recours à des occupations éphémères d'espaces en transition

CE QUI POURRAIT ÊTRE TRANSPOSÉ EN FRANCE

- Le masterplan a été une réponse à la vague d'inquiétude de la population post-désindustrialisation. Pour créer de l'adhésion, le masterplan s'est construit avec les habitants dans leur environnement pour qu'ils soient à l'aise, en confiance (balade urbaine, réunion tupperware, clubs sportifs, centres sociaux...). Consciente de ses propres limites, la Ville n'a pas hésité à déléguer cette concertation auprès des acteurs associatifs (consortium de compétences).
- Poser un diagnostic lucide sur un territoire, adopter une démarche positive (faire identifier ce qui va bien plutôt que ce qui ne va pas) afin de transformer les contraintes et difficultés en opportunités.

2.2

LIÈGE, VILLE D'HISTOIRE ET D'AVENIR

DÉCOUVERTE DU TERRITOIRE

Cette ville au passé glorieux (ville des princes évêques puis capitale économique de la Wallonie) a connu dans les années 1980-1990 d'importantes difficultés liées à la désindustrialisation.

Liège a lancé une stratégie de reconquête de son territoire sur les champs patrimoniaux et économiques depuis le début des années 2000. L'objectif de rendre le territoire plus attractif est potentiellement significatif notamment à travers la rénovation des grands bâtiments culturels, le développement des équipements à vocation économique le long de la Meuse, et celui des polarités métropolitaines axées sur la mixité du logement, des activités économiques structurantes. La mobilité apparaît ainsi comme l'axe central du développement, avec son fleuron, la gare centrale, œuvre architecturale remarquable qui se présente comme l'étendard de la ville. Les polarités étant elles reliées par le tramway, par un réseau de bus à haut niveau de service (plan 2023/2030). Le financement de ces ouvrages d'infrastructure majeure est assuré par une stratégie forte de recours au fonds européens avec une interaction d'efficacité remarquable entre les services communaux et régionaux. La dimension citoyenne est également évoquée avec la mise en œuvre de la consultation des habitants et usagers sur chacun des projets.

CE QUI A SURPRIS

- La décision de la SNCB de déplacer la gare de 200 mètres met les autorités locales devant le fait accompli.
- La réalisation d'une œuvre architecturale (architecte de renom et gare monumentale) hors sol vis-à-vis de son environnement (perçue comme l'atterrissage d'une soucoupe volante par certains habitants)
- C'est l'aménagement de cette nouvelle gare qui a été le fait générateur de la modification en profondeur de l'aménagement urbain du centre-ville (et non l'inverse !)

CE QUI POURRAIT ÊTRE TRANSPOSÉ DANS NOS PRATIQUES

- Faire d'une contrainte une opportunité.
- Accepter de revoir un projet à la hausse ou à la baisse en cours de déroulement, sans que cela ne le remette en question (emprise des espaces à exproprier).



Nouvelle gare de Liège

2.3

CHARLEROI, LA START-UP AU SERVICE DU PUBLIC



A6K, hub d'innovation et de formation numérique et technologique à Charleroi Métropole

DÉCOUVERTE DU TERRITOIRE

Le plan CATCH a vu le jour à Charleroi après l'annonce de la fermeture de Caterpillar en 2016. Celui-ci constitue le vecteur économique au cœur de la redynamisation du territoire, repose sur une décision politique forte d'accepter la création d'un exosquelette composé de jeunes talents au service de cette relance, à travers une exigence en mode projet, digne des grands groupes qui opèrent sur le marché économique mondial. Il se décline en une première phase d'analyse (autour de : « qu'ont fait les autres ? »), une deuxième phase de priorisation et de structuration de projets (la hiérarchisation d'axes d'actions autour notamment de la logistique, de la création digitale, de l'économie numérique, de la biotechnologie) et enfin une troisième, visant à renforcer les porteurs de projets et les parties-prenantes pour la mise en œuvre concrète.

Ensemble multi partenarial, CATCH est une démarche temporaire qui a une durée de vie limitée et qui possède une certaine flexibilité et autonomie dans la mobilisation de moyens. Les résultats semblent tangibles : malgré la perte de 10 000 emplois sur les 10 dernières années, 3000 nouveaux emplois sont venus de l'extérieur, et 8000 issus de la création locale (sur les 4 secteurs évoqués ci-dessus).

CE QUI A SURPRIS

- Catalyseur d'initiatives, c'est la structure CATCH qui distribue les différents projets en fonction des compétences existantes dans les différentes entités.
- Démarrer non pas par un plan stratégique de développement, mais par des actions concrètes et opérationnalisables – logique de « caractérisation » (c'est-à-dire qui visibles rapidement et évaluables) pour créer une dynamique vertueuse et accompagner le récit.
- Confier à des personnes extérieures à l'administration et aux institutions, l'enjeu du développement économique et leur laisser une grande autonomie opérationnelle.
- Il faut noter face à l'obligation économique du territoire, aux différentes crises traversées, la capacité des organisations existantes, d'accepter la présence de l'Exosquelette, qui devient la référence du territoire.
- Le processus est le mode projet sous tous ses aspects avec un fait marquant de compréhension que la culture projet ne se décrète pas, mais se construit notamment au travers de la formation, la clef de la solution envisagée étant la reconversion du capital humain.
- Une approche « marketing » du développement territorial, vécue non pas comme iconoclaste, mais comme vecteur de créativité.



CE QUI POURRAIT ÊTRE TRANSPOSÉ DANS NOS PRATIQUES

- Initier une démarche « bottom-up » avec les industriels et les forces vives locales pour identifier les axes de développement.
- Structurer les démarches prospectives afin de se doter d'une « boîte à projets » que l'on actionne au fur et à mesure des opportunités.
- Créer un récit fondé sur l'optimisme pour fédérer les forces en présence et transformer leur implication afin de favoriser une spirale positive.

2.4

GECT LILLE / COURTRAI-MECHELEN TOURNAI



Aménagement des berges à Courtrai

UNE INNOVATION INSTITUTIONNELLE AU SERVICE DE POLITIQUES TERRITORIALES

Le projet s'appuie, à l'origine, sur une volonté politique, celle de Pierre Mauroy dès 1991¹, qui cherche à encourager la concertation interterritoriale et transfrontalière pour favoriser des projets de développement et des actions de nature à faciliter la vie quotidienne des habitants. Il se déploie ensuite grâce à la mobilisation d'initiatives de l'Union européenne (programmes Interreg, réseau Eurocités) pour enfin s'institutionnaliser en groupement européen de coopération territoriale en 2006. L'organisation présentée se réalise donc sur le fond d'une démarche de gouvernance au regard d'un continuum urbanistique constitué par ces trois collectivités. La stratégie est de développer des pôles d'action à travers de grandes thématiques comme par exemple le potentiel de l'eau sur le territoire, l'intégration du design dans l'aménagement de l'espace public, la création de rencontre de proximité. La dimension humaine semble être placée au centre de chacun des projets avec la nécessité d'une vision politique transfrontalière partagée en conscientisant le politique sur les enjeux comme la nécessité d'instaurer de l'intermodalité pour passer les frontières.

1. À travers le lancement et l'animation de la Conférence permanente intercommunale transfrontalière (COPIT)

CE QUI A SURPRIS

- L'investissement humain et relationnel pour un niveau de réalisation somme toute réduit (plan vélo).

2.5

TOURNAI, IDETA : AGENCE DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL



IDETA est une agence de développement territorial positionné en assistance à maîtrise d'ouvrage déléguée auprès de la ville de Tournai. Le projet de renouvellement urbain est engagé pour redynamiser la ville de Tournai avec une vocation architecturale et la dynamisation des mobilités. C'est un projet de revitalisation engagé à l'échelle de six ans avec un budget total de 150 millions d'euros, le reste à charge, subventions déduites, étant pour la ville de Tournai de 20 millions d'euros. On remarque ici également une agilité avérée à capter les financements européens de type FEDER grâce au partenariat opéré avec la région wallonne. Tournai nous apparaît alors comme une belle endormie qui se réveille. L'ingénierie technique est assurée en interne par les services de la ville et autres structures publiques.

2.6

BRUXELLES : TERRITOIRE DE CONTRASTES ET DE DÉVELOPPEMENT HUMAIN

DÉCOUVERTE DU TERRITOIRE

Les thématiques abordées furent essentiellement sociales avec une approche de la Belgique par le prisme de l'action sociale, la description du fonctionnement entre CPAS et Ville et les modes de gouvernance de l'action sociale locale. Le concept, « un service de la ville à moins de dix minutes de l'habitant » y est ici développé. Des indicateurs d'évaluation de la performance de ce concept sont établis comme vérifier l'implication de l'utilisateur/client, s'assurer que le citoyen est destinataire du service public, impliquer un processus qualité, et d'induire une consultation par le biais de formulaires de satisfaction. Cette approche est d'autant plus importante que Bruxelles est une ville contrastée avec de grandes disparités selon les quartiers.

Le ministère de Bruxelles Capitale a souhaité intégrer les politiques sociales et les politiques de santé (Plan Social-Santé Intégré) en plaçant au cœur de sa réflexion la question de l'accessibilité :

- Accessibilité géographique

- Responsabilité populationnelle : à partir de la population d'un territoire, ce sont les acteurs de santé (tous statuts confondus) qui s'accordent pour coopérer et définir des réponses adaptées

- Universalisme proportionné : mettre en œuvre des actions de prévention pour tous tout en agissant davantage auprès des populations qui en ont le plus besoin

La loi organique de 1976 oblige toutes les communes

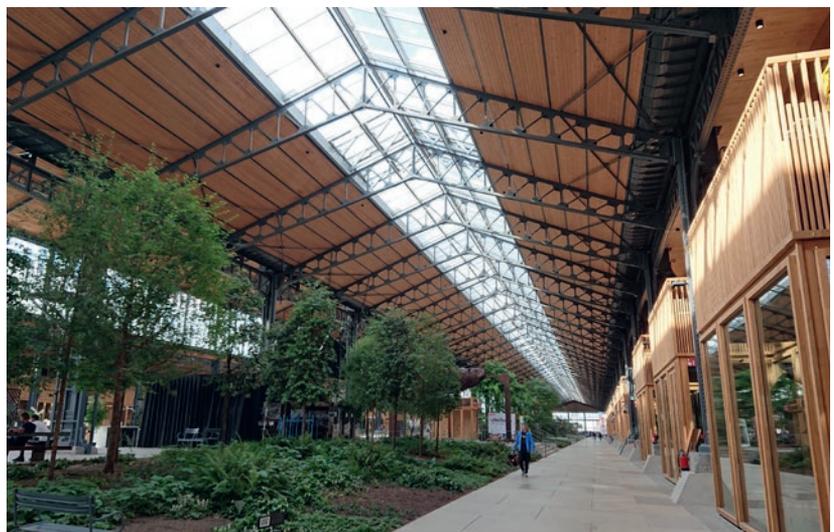
à se doter d'un CPAS (Centre Public d'Action Sociale) dont les missions sont fixées dans la Constitution : permettre à chacun de vivre de manière conforme à la dignité humaine.

CE QUI A SURPRIS

- Les CPAS disposent de compétences résiduelles : c'est-à-dire qu'ils doivent intervenir pour chaque situation d'indignité rencontrée dans la mesure où aucun autre niveau de collectivité ne le prend en charge. Ce sont des structures souples et résilientes qui font évoluer leurs missions en fonction des besoins (ex : précarité énergétique, mais aussi conséquences individuelles du covid, réfugiés ukrainiens, etc...)

- Hiatus entre missions inscrites dans la Constitution et développement des méthodes issues du *New Public Management* (quantification de la performance, développement des appels à projets, etc...)

Ancienne gare maritime de Bruxelles



2.7

MOLENBEEK, COMMUNE D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION

DÉCOUVERTE DU TERRITOIRE

Cette commune fait partie des dix communes les plus pauvres de Belgique. Sa force et sa richesse se retrouvent dans sa jeunesse et son multiculturalisme. La ville est à grande densité. L'accent est mis sur l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants, la lutte contre l'exclusion sociale, l'accompagnement de la jeunesse par la mise à disposition de structure accueillante dans le domaine de la culture notamment.

La commune poursuit une politique d'intégration visant à la fois à instaurer une diversité sociale et culturelle, mais aussi à rendre Molenbeek attractive pour des populations extérieures (mixité sociale).

L'éducation est également un vecteur central d'action avec une approche participative importante, la création d'un conseil communal des enfants.

CE QUI A SURPRIS

La Constitution belge prévoit que l'enseignement est libre. Cela signifie que les parents ont la liberté de choisir une école en fonction de leurs propres convictions, ce qui implique que toute organisation, philosophique ou autre, a le droit de fonder une école.

Si ces écoles satisfont à un certain nombre de critères de qualité, elles peuvent être agréées et financées (c'est un système proche du système français des écoles privées sous contrat).

Cela a généré une situation presque concurrentielle entre les établissements scolaires et un système inégalitaire. Les écoles subventionnées étant soumises aux mêmes contraintes que les écoles publiques, les inégalités se situent plutôt au niveau de l'origine sociale/ familiale des élèves fréquentant les écoles, laquelle a des conséquences au niveau des résultats scolaires.

Aussi, face à la grande autonomie pédagogique laissée aux différents pouvoirs organisateurs, l'évaluation apparaît-elle comme un levier pour réguler et harmoniser les pratiques pédagogiques entre les différents établissements, mais aussi comme outil d'amélioration continue individuelle et collective.

De façon générale, la notion de traitement égalitaire des citoyens et usagers par le service public semble être moins prégnante en Belgique qu'en France, au profit d'une vision d'efficacité.

2.8

MALINES/MECHELEN, VILLE INCLUSIVE

DÉCOUVERTE DU TERRITOIRE

La propreté tout comme la sécurité sont entendues comme des vecteurs d'inclusion.

La ville a placé la diversité comme un enjeu transversal dans l'organigramme. Tous les services doivent s'en préoccuper et une cellule rattachée à la direction générale se charge d'animer cette transversalité.

Face aux scores importants de l'extrême-droite, la ville a souhaité développer des campagnes de communication pour valoriser la diversité de la population locale.

La ville se dit inclusive, avec quatre axes de développement : le logement, l'accès à l'emploi, l'accompagnement des jeunes vers la poursuite d'études et l'emploi et le loisir.

D'un point de vue opérationnel, les processus doivent intégrer trois dimensions : la mobilité, l'entreprenariat et la lutte contre la pauvreté des enfants. D'un point de managérial, le collège échevinal, qui est le lieu de la prise de décision collective, instaure le principe de l'échec et de la reconnaissance du droit à l'erreur. Aux côtés de l'objectif de la ville inclusive, Malines s'est également fixée pour objectif d'être une ville favorisant l'économie circulaire et une ville neutre sur le plan climatique.

CE QUI A SURPRIS

Lorsque l'on arrive à Malines, de suite on remarque l'aspect qualitatif des espaces publics avec notamment une propreté de ceux-ci remarquable. On ne nous transmet pas à date le pourcentage du budget communal réservé à cet aspect qualitatif. Un élé-

ment technique important est l'absence de poubelles de rue, une étude ayant démontré que les poubelles attireraient les déchets.

De nouveau, nous remarquons la capacité de l'organisation à mobiliser des fonds européens et à s'appuyer sur des associations qui fonctionnent en autonomie et indépendance totale vis-à-vis de l'échelon politique local. D'un point de vue sémantique, il est important de noter que l'on ne parle pas de personnes en difficultés, mais de personnes vulnérables. Le citoyen est largement consulté pour l'acceptation collective des projets, ainsi que comme évaluateur de la politique publique avec la mise en place d'indicateur spécifique.

Le rôle des élus dans le caractère opérationnel des politiques publiques (quasiment des chefs de service) est assez marqué.

CE QUI POURRAIT ÊTRE TRANSPOSÉ EN FRANCE

- Accompagnement des nouveaux arrivants confié aux habitants (notion de tutorat, d'ambassadeur).



- Démarche de concertation avec les habitants menée autour de *policy labs* (laboratoire d'innovations fondées sur les vécus et les ressentis des habitants puis testées en petits groupes) qui a suscité fierté des habitants et appropriation plus grande des projets mis en œuvre.

Cour intérieure de la bibliothèque municipale

2.9

GAND/GENT, LA CULTURE DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

DÉCOUVERTE DU TERRITOIRE

Gand est dotée d'un schéma directeur du territoire qui lui donne une vision avec une longue tradition du développement urbain depuis le début des années septante. L'objectif étant que les éléments remarquables architecturaux et paysagers reprennent une place centrale, au cœur de l'aménagement urbain. Gand est organisée pour relever le défi de l'expansion, de l'emploi, de garantir l'accessibilité tout en restant une ville conviviale. La méthodologie déployée est la densification pour créer des micro centralités et l'aération par la création de jardins, en amenant l'agriculture maîtrisée au bord de la ville centre. La mixité fonctionnelle fait partie des orientations politiques avec un équilibre logement et équipement à vocation économique et administrative. D'un point de vue développement durable, l'idée stratégique est de ramener l'eau dans la ville pour mettre en valeur le patrimoine architectural qui est de très grande qualité. La mobilité est également une orientation politique forte avec le souhait que la mobilité principale des Gantois soient assurées par des déplacements en vélo, le cyclisme urbain devenant supplétif au transport en commun. Gand est également en Belgique la capitale du covoiturage. Le piéton est donc le roi à Gand et la ville est apaisée au regard de ces mobilités douces.

La ville ne compte que 12 % de logements sociaux. L'aménagement du territoire est assuré par la direction de l'urbanisme constituée de 75 agents ce qui au ratio de ce que nous connaissons en France correspond à quatre fois notre calibrage haut pour suivre cette thématique.

La maîtrise d'ouvrage est donc en position de force, en positionnant également de manière optimisée sur le champ de la maîtrise d'œuvre, avec le rôle du Bouwmeester : le maître architecte et la création en



interne d'un groupe de vérification dite chambre de qualité. Avec cette organisation, Gand mise sur la qualité, organise la consultation des citoyens, inspire les services opérationnels. Le « construire la ville ensemble » se fait par la concertation en alignant le citoyen pour aboutir à un projet commun. La planification urbaine est assurée par des esquisses préalables qui donnent une vision de l'espace spécifique. Chaque esquisse est accompagnée par un plan de mobilité intra au quartier. L'esquisse donne le cadre qui permettra ensuite d'accorder ou de refuser un permis. La participation du citoyen à l'aménagement de son quartier se fait par des balades urbaines, par la disponibilité d'un budget participatif alloué par quartier et par an.

CE QUI A SURPRIS

- Le rôle du Bouwmeester n'est pas imposé réglementairement (uniquement un rôle de conseil), mais a su trouver sa place dans l'écosystème de l'aménagement urbain en stimulant la qualité des projets urbains par une position indépendante.

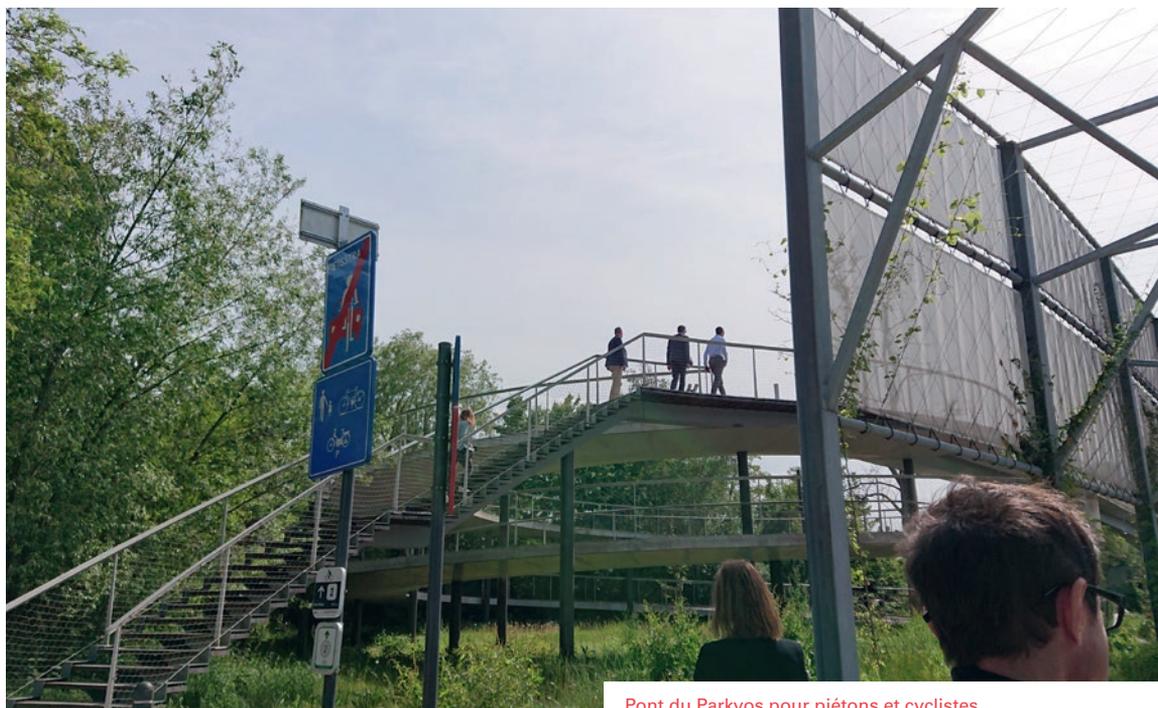
- La qualité du cadre de vie : un plan de mobilité ambitieux associé à une vision globale du développement urbain ont permis de rendre la ville plus agréable à habiter en réduisant la place de la voiture au profit des mobilités douces.

- Une juxtaposition des constructions modernes avec le patrimoine remarquable de façon plus « libérée » et erratique qu'en France.

CE QUI POURRAIT ÊTRE TRANSPOSÉ EN FRANCE

- Débuter un projet par un aménagement transitoire (« urbanisme temporaire ») qui permet une première appropriation par les habitants et qui est pérennisé s'il fonctionne.

- Développer une approche « micro » de la participation des habitants : budget participatif par quartier, création de conseils citoyens par quartier, analyse fine de la sociologie de chaque quartier pour donner de la matière « objective » aux habitants...



Pont du Parkvos pour piétons et cyclistes

4. CONCLUSION



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

Mathieu 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

