

# INET

CYCLE DE  
DIRECTION  
GÉNÉRALE

22<sup>e</sup>  
PROMOTION  
2022 - 2023

---

INSTITUT NATIONAL DES ÉTUDES TERRITORIALES

---



QUAND LES TALENTS  
GRANDISSENT,  
LES COLLECTIVITÉS  
PROGRESSENT

## PUBLIC CIBLE

Ce cycle s'adresse à un public de cadres dirigeants confirmés dans les grandes collectivités et établissements publics assimilés :

- Directeurs généraux et directeurs généraux adjoints des collectivités territoriales de plus de 40 000 habitants et des établissements publics qui y sont rattachés (conseils régionaux, conseils généraux, communes de plus de 40 000 habitants, EPCI, syndicats mixtes...),
- Directeurs départementaux et directeurs départementaux adjoints de SDIS.



## ENRICHIR L'EXERCICE DE SES FONCTIONS DE DIRECTION GÉNÉRALE

Les membres de la direction générale des collectivités locales sont confrontés à une complexité grandissante de leurs fonctions : environnement mouvant, incertitude, proximité avec l'élu et le citoyen, raréfaction des ressources... Le monde territorial est un haut lieu d'exercice du management stratégique.

Le cycle de direction générale de l'INET propose de forger entre cadres territoriaux de haut niveau une communauté d'approche de la fonction de direction générale étayée par des valeurs partagées :

- en faisant un retour de manière collective sur les expériences et les pratiques de chacun (prise de recul) ;
- en privilégiant systématiquement un point de vue stratégique (prise de hauteur) ;
- en s'ouvrant à tous types d'expériences, disciplines, de confrontations d'idées permettant d'élargir le spectre des possibles (prise de champ).

## UN CYCLE QUI SE FONDE SUR LES FONDAMENTAUX ET LES DÉFIS ACTUELS DE LA FONCTION DE DIRECTION GÉNÉRALE

Les activités structurantes de la fonction de direction générale des grandes collectivités constituent le référentiel sur lequel s'appuie le cycle. Il s'agit de :

- l'assistance à l'autorité territoriale pour la définition des orientations stratégiques de la collectivité et du territoire ;
- la traduction et la mise en œuvre des orientations politiques de l'exécutif ;
- la définition d'une stratégie financière de la collectivité ;
- l'initiation, le pilotage et l'évaluation des politiques publiques menées ;
- la médiation avec l'environnement institutionnel, économique et social ;
- la valorisation du territoire ;
- la participation à l'organisation de la résilience territoriale ;
- le design et l'agilité organisationnels ;
- l'élaboration et le pilotage d'une stratégie d'optimisation des ressources ;
- la constitution, la coordination et le pilotage de l'équipe de direction ;
- la structuration et l'animation de la politique managériale de la collectivité en lien avec l'exécutif dans un double objectif d'efficacité et de bien-être collectif au travail.

# UN CYCLE QUI S'INSCRIT AU CŒUR DES ÉVOLUTIONS DE L'ACTION PUBLIQUE LOCALE

Ces dernières décennies ont été marquées par l'utilisation croissante d'outils de pilotage et de modernisation interne des services. Ce mouvement s'accélère avec les tensions accrues au niveau des ressources des collectivités et la recherche d'un équilibre entre qualité du service public rendu et contraintes financières. Par ailleurs, le centre de gravité de la fonction de direction générale tend à se déplacer vers les relations entre la collectivité territoriale et les différentes parties prenantes du territoire, faisant du directeur général un véritable ensemblier.

## AU CŒUR DE LA RECOMPOSITION DU PAYSAGE TERRITORIAL

Les différentes vagues de réformes institutionnelles locales amènent aujourd'hui à un environnement fortement évolutif qui vient s'ajouter aux mutations des territoires eux-mêmes. Dans ce paysage polymorphe, polyphonique et plurivoque le statu quo n'est plus possible.

## POUR UNE PRISE EN COMPTE GLOBALE DES ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le développement durable s'est affirmé comme une manière de repenser les territoires et l'action publique qui demande une mise en œuvre spécifique. À ce titre, les dirigeants de collectivités doivent appréhender de nouvelles formes et configurations de gouvernance, fondées sur les notions de responsabilité et de transversalité.

## VERS UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE ET DES LEADERSHIPS PLUS PARTAGÉS

Le tandem élu/DG n'agit plus seulement sur le périmètre de la collectivité. Par l'enchevêtrement des territoires, la cible de son action devient le territoire de projet. Tant pour l'élu que pour les équipes de direction, cette évolution renvoie au partage de la décision, car les mandats des uns et les missions des autres s'inscrivent nécessairement dans une stratégie territoriale globale. Ces évolutions redessinent très clairement les profils ciblés pour les recrutements et/ou pour la formation des équipes de direction en place.

## DE LA NÉCESSITÉ DE COPRODUIRE LA DÉCISION PUBLIQUE

La montée en puissance du management stratégique se traduit aussi par une coproduction de la décision publique entre élus et cadres dirigeants. Bien entendu, le pouvoir d'arbitrage et de décision relève des élus. En revanche, le processus devient plus concerté. Cette tendance estompe progressivement le schéma vertical et théorique de l'élu concepteur-décideur et du fonctionnaire directeur qui exécute ; elle augure de nouvelles formes de coopération entre le décideur politique et le directeur général. Elle peut aussi se traduire par l'inclusion plus directe des citoyens et destinataires des politiques publiques aux processus décisionnels.

## AU NOM DE PRINCIPES D'ACTION PARTAGÉS ET DE VALEURS DE SERVICE PUBLIC RÉINVESTIES

Le dirigeant territorial fonde son action et son engagement sur les valeurs de service public. Garant de ces valeurs et des processus démocratiques, il doit par conséquent, à travers sa posture, se montrer exemplaire, mobilisateur et acteur de la qualité de vie au travail.



Association des communes et comtés de Suède  
Voyage d'étude du Cycle de direction générale 2019

# FORMAT ET PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT

## Un format adapté au rythme des équipes de direction :

Le cycle se déroule sur plusieurs mois, à travers six modules et un voyage d'étude, à raison d'un module de deux jours et demi par mois, du mardi fin de journée au jeudi fin d'après-midi, permettant à chacun d'être dans sa collectivité en début et fin de semaine. Le voyage se déroule sur une semaine complète, généralement à l'automne.

## Un dispositif de formation conçu pour les DGS et DGA :

- **Ouvert**, stimulant les regards décalés disciplinairement ou géographiquement, incluant en particulier un voyage d'étude à l'étranger, le plus souvent en Europe, pour favoriser la recherche de voies alternatives et innovantes.
- **Orienté vers l'excellence**, faisant appel à un réseau de cadres de dirigeants territoriaux, d'experts dotés d'une expérience avérée en pédagogie, recherche et conseil sur le management stratégique, d'universitaires issus de champs disciplinaires complémentaires, ainsi que d'élus.
- **Constitué de modalités pédagogiques variées** : études de cas, exposés, visites sur sites, conférences, débats, témoignages et analyses d'expériences.
- **Adaptable**, ajustant en permanence les échanges, les interventions de professionnels et les travaux collectifs aux attentes des stagiaires et à l'évolution de la fonction de direction générale.
- **Impliquant**, mobilisant les expériences plurielles des participants pour enrichir et faire évoluer le contenu du cycle.
- **Progressif**, favorisant l'acquisition individuelle des connaissances et l'apprentissage collectif (projet d'études en groupe, échanges, partage et analyses d'expériences)



# COMMENT ET QUAND CANDIDATER ?

L'accès au cycle est conditionné par la transmission préalable à l'INET d'un dossier de candidature dûment complété (avec CV du candidat, engagement de l'employeur pour le financement et projet professionnel).

L'admission au cycle s'effectue par décision du jury de sélection de l'INET sur la base du dossier de candidature, non seulement en fonction du profil des candidats mais aussi dans une attention à constituer un groupe à la fois diversifié et équilibré.

**Candidature pour le cycle 2022-23 :  
de fin février à mi-avril 2022.**

Informations et dossier de candidature à retrouver sur le site de l'INET : [inet.cnfpt.fr](http://inet.cnfpt.fr).

## À QUEL COÛT ?

Dans le cadre de la cotisation versée par chaque collectivité territoriale au CNFPT, les frais pédagogiques et l'hébergement sont directement pris en charge, les frais de restauration font l'objet d'un remboursement forfaitaire. Les frais liés au voyage d'étude sont directement assumés par l'INET.

**Une participation aux frais logistiques de 3 500 € est demandée.**



## MODULE 1 LA RECOMPOSITION DES TERRITOIRES ET LA GOUVERNANCE TERRITORIALE



Strasbourg - du 13 au 15 septembre 2022

### OBJECTIFS :

- Pendre la mesure des transformations et dynamiques économiques, sociales et sociétales internationales, nationales et locales
- Identifier avec acuité les conséquences de la construction et des normes européennes
- Analyser et tirer les conséquences des réformes de l'action publique locale sur les sens et les contours de la gouvernance territoriale

### CONTENU :

- Dynamiques économiques, sociales, familiales, culturelles, politiques locales, nationales, internationales
  - Construction et réglementation européennes et leurs impacts sur la conduite de l'action publique locale
  - Réformes de l'action et des organisations publiques
  - Co-construction de la décision publique à l'échelle d'un territoire (leadership partagé).
- 

## MODULE 2 LA RECHERCHE D'UNE RÉSILIENCE DES TERRITOIRES ET DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES FACE AUX RISQUES ET CONTRAINTES



Strasbourg - du 18 au 20 octobre 2022

### OBJECTIFS :

- Identifier précisément les atouts et les faiblesses de son organisation territoriale et du territoire qui en constitue le ressort
- Identifier les risques environnementaux, économiques, financiers et sociaux
- Développer des dispositifs et mécanismes participant à la résilience territoriale
- Piloter dans une logique de gestion des risques.

### CONTENU :

- Diagnostic territorial multifacettes et multisectoriel
- Identification et gestions des risques de toute nature (naturels, technologiques, économiques et sociaux)
- Intelligence économique au service de la stratégie
- Attractivité, compétitivité et cohésion des territoires
- Raréfaction des ressources fiscales et plus largement financières publiques : risques et stratégies financières des CT.

## MODULE 3 L'IMAGINATION ET L'INNOVATION AU SERVICE DE L'ACTION PUBLIQUE LOCALE



Strasbourg - du 15 au 17 novembre 2022

### OBJECTIFS :

- Savoir organiser une veille et capter les signaux faibles qui peuvent impacter le pilotage de sa collectivité et des politiques publiques menées
- Savoir projeter son organisation, son territoire dans le futur
- Savoir promouvoir une véritable intelligence territoriale en utilisant toutes les ressources du territoire

### CONTENU :

- Veille prospective au service du pilotage stratégique de la collectivité territoriale
  - Projets de territoires et territoires de projets : de la planification à l'acceptation de l'incertitude
  - Créativité et innovation dans les politiques publiques locales
  - « Big data », dématérialisation, administration électronique, « Gouvernement 2.0 » : vers un nouveau rapport entre organisations publiques et corps social.
- 

## MODULE 4 L'ÉTAT DE L'ART ET LES FONDEMENTS DU MANAGEMENT PUBLIC TERRITORIAL



Strasbourg - du 17 au 19 janvier 2023

### OBJECTIFS :

- S'approprier, à partir d'un état de l'art critique en matière de management en particulier public, les apports récents de la recherche en sciences sociales
- Ouvrir le champ de la réflexion sur les disciplines ou expériences a priori décalées par rapport au management territorial
- Travailler sur les retours d'expériences en termes d'action publique locale et de politiques publiques en France et à l'étranger et particulièrement en Europe.

### CONTENU :

- Apports des sciences « dures », des sciences humaines et sociales au management public
- Approches décalées, ouverture sur des champs cognitifs, disciplinaires ou professionnels allogènes au management public
- Retours d'expérience en France et à l'étranger sur la gestion publique locale et sur les mécanismes d'association des citoyens/usagers aux décisions publiques.

## VOYAGE D'ÉTUDE



Ecosse - du 20 au 24 février 2023

### Le voyage d'étude à l'étranger, une ouverture vers d'autres pratiques :

Dispositif pédagogique important, le voyage d'étude permet de porter un autre regard sur les pratiques dominantes souvent resserrées autour de nos propres conditionnements individuels et collectifs. Le cadre supérieur chargé de donner le «LA» se doit de voir plus loin et plus large en confrontant ses modèles à ceux de cultures politiques et administratives différentes.

La destination du voyage d'étude est définie en amont par l'INET selon des finalités pédagogiques du cycle.

Académie des Arts d'Oslo - Voyage d'étude en Norvège du Cycle de direction générale 2020-21



## **MODULE 5** LE DÉVELOPPEMENT DE L'AGILITÉ DES ORGANISATIONS PUBLIQUES TERRITORIALES



Strasbourg - du 21 au 23 mars 2023

### **OBJECTIFS :**

- Développer les capacités d'entreprendre et d'innover au sein de sa collectivité dans un contexte de rapprochement inter-collectivités et de mutualisation
- Favoriser l'intelligence collective et une organisation apprenante
- Garantir la montée en compétence et la sérénité des agents.

### **CONTENU :**

- Design et plasticité organisationnels
  - Optimisation soutenable des moyens et ressources
  - Travail collaboratif, travail transversal, travail et modes d'organisation en réseaux
  - Mise en oeuvre de retours d'expérience au sein de son organisation
  - Intelligence collective, KM, organisation apprenante
  - Stratégie de GPEC et accompagnement des agents.
- 

## **MODULE 6** LA POSTURE ET LES RESPONSABILITÉS MANAGÉRIALES DU DG (ET DES DIRECTIONS GÉNÉRALES)



Strasbourg - du 18 au 20 avril 2023

### **OBJECTIFS :**

- Constituer, compléter et animer une équipe de direction, qualifier et donner du sens, partager des valeurs
- Garantir la qualité du dialogue social
- Optimiser ses relations aux élus et aux différentes parties prenantes.

### **CONTENU :**

- Éthique et valeurs du dirigeant territorial
- Dynamique d'une équipe de direction
- Dialogue social de qualité
- Posture et relations du DG aux élus et aux différentes parties prenantes

# RENSEIGNEMENTS & INSCRIPTIONS

Ce cycle est conçu et réalisé par le pôle formation continue de l'INET.

**Maxence CHORVOT**  
Conseiller formation  
03 88 15 53 73  
maxence.chorvot@cnfpt.fr

Toutes les informations sur le cycle sur :  
**[inet.cnfpt.fr](http://inet.cnfpt.fr)**