



# Projet de l'INET

Mars 2015

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCTION.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>I – L’INET : DE SOLIDES ACQUIS .....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>1.1. Un institut qui répond aux différents besoins de formation des cadres, tout au long de leur parcours professionnel .....</b> | <b>5</b>  |
| <b>La formation initiale des administrateurs territoriaux : un dispositif conforté.....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>La formation initiale des conservateurs territoriaux : un dispositif perfectible .....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>La formation des ingénieurs en chef : une formation trop limitée .....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>La formation continue : un dispositif évolutif par nature.....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>1.2. Un institut qui s’appuie sur un modèle pédagogique éprouvé .....</b>   | <b>12</b> |
| <b>Une pédagogie pour adultes .....</b>  | <b>12</b> |
| <b>L’élève, acteur de son parcours de formation et plus largement de son développement professionnel .....</b>                       | <b>12</b> |
| <b>Une formation professionnalisante et en alternance .....</b>  | <b>14</b> |
| <b>1.3. Un institut qui a su trouver sa place au sein du monde territorial .....</b>   | <b>15</b> |
| <b>Des concours qui permettent d’attirer des candidats de haut niveau mais doivent veiller au risque d’un moule uniforme .....</b>   | <b>16</b> |
| <b>Un institut en lien fort avec les collectivités territoriales.....</b>  | <b>19</b> |
| <b>Un institut aux événementiels fédérateurs.....</b>  | <b>21</b> |
| <b>Un institut soutenu par des réseaux professionnels actifs.....</b>  | <b>23</b> |
| <b>1.4. Un institut qui a noué de réels partenariats .....</b>   | <b>24</b> |
| <b>Un partenariat avec l’ENA pour la formation des élèves à approfondir .....</b>  | <b>24</b> |
| <b>L’INET, membre du RESP .....</b>  | <b>25</b> |
| <b>Des collaborations universitaires en devenir .....</b>  | <b>26</b> |
| <b>Des partenariats professionnels variés.....</b>   | <b>26</b> |
| <b>1.5. En contrepoint quelques dimensions à renforcer.....</b>  | <b>29</b> |
| <b>Un institut qui doit mieux capitaliser ses productions et renforcer ses relations avec la recherche .....</b>                     | <b>29</b> |
| <b>Un institut dont la dimension européenne et internationale doit être confortée.....</b>   | <b>30</b> |
| <b>Un institut qui a une bonne image mais dont la notoriété est à développer .....</b>   | <b>31</b> |
| <b>II - LA FORMATION DES CADRES DE DIRECTION FACE AUX NOUVEAUX ENJEUX DES COLLECTIVITES TERRITORIALES .....</b>                      | <b>33</b> |
| <b>1. Des collectivités en prise avec de nouveaux enjeux.....</b>  | <b>33</b> |
| <b>Les services publics locaux sont l’objet de transformations profondes.....</b>  | <b>33</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| Des territoires en mutations .....   | 34        |
| De nouvelles exigences pour le service public local.....   | 35        |
| Piloter les transitions.....   | 36        |
| <b>2. Donner du sens à l'action publique locale .....</b>  | <b>36</b> |
| Porter les valeurs du service public territorial .....   | 37        |
| Etre responsable .....   | 38        |
| Contribuer à une gouvernance publique territoriale équilibrée .....  | 39        |
| <b>3. Accompagner l'évolution des compétences des cadres de direction .....</b>  | <b>40</b> |
| Des compétences des cadres de direction en forte évolution : ce que nous disent les experts .....  | 40        |
| De nouveaux champs de réflexion à intégrer.....  | 43        |
| Les compétences à cultiver .....   | 45        |
| <b>4. Réinterroger les pratiques pédagogiques pour accompagner la transformation des pratiques professionnelles .....</b>  | <b>47</b> |
| Renforcer et diversifier les pratiques pédagogiques et l'offre de formation .....  | 47        |
| Diversifier les intervenants et développer les ressources pédagogiques et documentaires au service d'un « éco-système » d'apprentissage.....   | 51        |
| <b>III - 50 ORIENTATIONS POUR L'INET.....</b>  | <b>53</b> |
| <b>1. Un institut qui s'appuie sur un mode de sélection renouvelé.....</b>   | <b>53</b> |
| <b>De la prise en compte des connaissances aux pouvoir-vouloir-savoir agir en situation .....</b>  | <b>53</b> |
| Orientation 1 : Harmoniser les épreuves des concours territoriaux A+ par le rapprochement du nombre d'épreuves et l'introduction dans chaque concours d'une épreuve portant sur la connaissance de l'action publique locale .....  | 54        |
| Orientation 2 : Consacrer le grand oral à la présentation du projet professionnel du candidat(e) ainsi que sur sa motivation.....  | 54        |
| Orientation 3 : Introduire une épreuve de mise en situation collective des candidats .....   | 55        |
| Orientation 4 : Professionnaliser les jurys et disposer pour les épreuves renouvelées du grand oral et de la mise en situation collective des éléments de cadrage en clarifiant les attendus, tant pour le jury que pour les candidat(e)s et les intervenants chargés de la préparation aux concours ..... | 55        |
| <b>Etre discriminant sans être discriminatoire.....</b>  | <b>56</b> |
| Orientation 5 : Expérimenter un dispositif d'accès aux concours externe A pour des jeunes étudiants relevant de dispositifs d'égalité des chances et de diversification des origines sociales en s'appuyant sur un financement régional .....  | 56        |
| Orientation 6 : Promouvoir le concours d'administrateur territorial auprès des universités et des grandes écoles ainsi qu'auprès des cadres A de la fonction publique territoriale. Promouvoir également les trois autres concours A+ auprès de leurs  |           |

|   |           |
|---|-----------|
| publics cibles, notamment le concours d'ingénieur en chef dans les écoles d'ingénieurs.....   | 56        |
| Orientation 7 : Veiller à ce que l'examen professionnel d'administrateur territorial permette la promotion de cadres aux profils complémentaires de celui des lauréats des concours.....  | 57        |
| Orientation 8 : Conforter le dispositif de préparation aux concours internes A+ en confortant et professionnalisant le tutorat proposé aux candidats et en proposant un dispositif de ressources pédagogiques en ligne.....   | 57        |
| <b>2. Un institut qui fait référence en matière d'action publique locale.....</b>   | <b>57</b> |
| Orientation 9 : Structurer et développer la veille prospective, les réseaux de partenariat et la production de ressources sur la gouvernance des territoires et le management public local .....  | 58        |
| Orientation 10 : Valoriser et partager la réflexion collective et les travaux des élèves et des stagiaires en lien avec le centre de ressources du CNFPT (Wikiterritorial, WebTV du CNFPT...) et en définissant une ligne éditoriale propre à l'INET .....  | 59        |
| Orientation 11: Développer les liens avec la recherche en matière d'action publique locale .....  | 60        |
| Orientation 12 : Faire partager les pratiques et les innovations territoriales en matière d'action publique locale .....  | 61        |
| Orientation 13 : Accompagner la recomposition des territoires, notamment les mutations des institutions territoriales .....   | 61        |
| <b>3. Un institut qui intègre les nouveaux besoins de formation des cadres et des collectivités et qui adapte son offre de services et ses pratiques pédagogiques .....</b>   | <b>62</b> |
| <b>Développer pour les cadres de direction les points de repères sur le sens et la gouvernance propres à l'action publique locale .....</b>   | <b>62</b> |
| Orientation 14 : Structurer les repères des élèves et stagiaires par rapport aux valeurs du service public , au sens de l'action publique locale et de la gouvernance territoriale, en recourant notamment à des études de cas et des mises en situation .....  | 62        |
| Orientation 15 : Au travers d'une formation renouvelée au management et aux ressources humaines, accompagner les cadres de direction dans l'évolution de leurs pratiques et postures face à la complexité, aux logiques de coopération, notamment interinstitutionnelles, et à la nécessité d'associer et de responsabiliser les agents ... | 63        |
| <b>Perfectionner la formation des élèves de l'INET .....</b>  | <b>64</b> |
| Orientation 16 : Conforter les formations « politiques publiques » notamment dans le cursus de formation des élèves, en prenant en compte leurs interactions, leurs transversalités, les processus innovants en termes de conception et d'évaluation ...  | 64        |
| Orientation 17 : Renforcer la place de la thématique « relations avec l' élu territorial » et accentuer la présence des élus comme intervenants, en particulier dans le cursus de formation des élèves .....  | 65        |
| Orientation 18 : Renforcer la place de la thématique du « dialogue social » dans le cursus de formation des élèves.....   | 66        |

|  |           |
|--|-----------|
| Orientation 19 : Améliorer la qualité des stages des élèves en termes de sélection des missions, de positionnement et de suivi pendant le stage par les tuteurs et référents de la collectivité d'accueil .....  | 66        |
| <b>Accompagner les parcours des cadres en poste.....</b>   | <b>69</b> |
| Orientation 20 : Faire évoluer le cycle supérieur de management (CSM) et le cycle de direction générale (cycle DG), notamment sur la base des résultats de l'évaluation engagée, tant sur les approches et contenus que sur les modalités pédagogiques ... | 69        |
| Orientation 21 : Poursuivre la réflexion sur les diplômes, les certifications ou les reconnaissances d'acquis de formation à mettre en place pour les cycles professionnalisant, à l'instar du Master 2 du cycle supérieur de management (CSM)             | 70        |
| Orientation 22 : Consolider une offre de service d'accompagnement des cadres dans leur parcours professionnel pour préparer l'entrée dans l'emploi et la mobilité tout au long de la carrière.....   | 70        |
| <b>Innover dans nos pratiques pédagogiques.....</b>  | <b>72</b> |
| Orientation 23 : Développer une culture de l'innovation à l'INET, expérimenter et stabiliser de nouveaux modèles pédagogiques prenant mieux en compte les modes actuels d'apprentissage des cadres de direction .....                                      | 72        |
| Orientation 24 : Impulser et faire vivre des communautés professionnelles apprenantes, animées et nourries, afin de favoriser les échanges de pratiques et le travail réflexif des cadres sur leurs fonctions/métiers/postures.....                        | 73        |
| Orientation 25 : Diversifier les profils, les fonctions et rôles des intervenants à l'INET et animer des cercles d'intervenants pour faire évoluer les pratiques pédagogiques et renforcer la co-construction de l'offre de services .....                 | 74        |
| <b>4. Un institut qui fédère les cadres de direction de l'ensemble des filières territoriales .....</b>  | <b>75</b> |
| <b>Apporter une réponse adaptée aux besoins de formation des différents cadres d'emplois A+ .....</b>  | <b>76</b> |
| Orientation 26 : Installer la formation initiale des élèves conservateurs territoriaux de bibliothèques reprise par l'INET à partir du 1 <sup>er</sup> janvier 2015.....   | 76        |
| Orientation 27 : Préparer la venue des élèves ingénieurs en chef et participer à la production des textes réglementaires nécessaires à cette réforme .....   | 77        |
| Orientation 28 : Créer un conseil de professionnalisation pour les élèves conservateurs territoriaux du patrimoine .....   | 78        |
| Orientation 29 : Renforcer la collaboration avec l'ENSOSP pour la formation initiale et continue des directeurs et directeurs adjoints des SDIS .....  | 79        |
| Orientation 30 : Proposer une offre de formation en politique de santé publique et en management de la santé publique pour les médecins territoriaux.....  | 79        |
| <b>Développer l'approche interprofessionnelle des cadres de direction de la fonction publique territoriale .....</b>   | <b>80</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| Orientation 31 : Favoriser les formations communes entre les différentes filières A+ pour croiser les identités et cultures professionnelles, scientifiques, techniques, administratives et de gestion.....  | 80        |
| Orientation 32 : Développer les échanges entre élèves en formation initiale et stagiaires en formation continue, notamment les futurs lauréats de l'examen professionnel d'administrateur territorial (formations mixtes, conférences communes, soirées partagées.....)  | 80        |
| Orientation 33 : Conforter les ETS comme le rendez-vous de tous les cadres territoriaux, toutes filières et horizons confondus. ....   | 81        |
| <b>5. Un institut qui partage avec les autres fonctions publiques, et au-delà .....</b>  | <b>82</b> |
| Orientation 34 : Ouvrir et promouvoir notre offre de formation à d'autres publics, notamment ceux des écoles du réseau des écoles de service public (RESP), mais aussi d'autres écoles pour favoriser le brassage des publics.....   | 82        |
| Orientation 35 : Améliorer la qualité du partenariat avec l'ENA pour la formation des élèves en revisitant le parcours actuel et les modalités pédagogiques de formation   | 83        |
| Orientation 36 : Proposer une offre de formation commune INET-ENA en management public notamment en élargissant l'offre des ateliers de service public du réseau des écoles de service public (RESP) et les événementiels sur la mobilisation des agents dans l'action, le dialogue social ou la gestion en mode projet.....   | 84        |
| Orientation 37: Développer de nouveaux partenariats pour la formation des élèves, voire pour la formation continue, dans le cadre du renforcement des modules « politiques publiques » : avec l'EHESP pour les politiques sociales et de santé, avec AgroParistech et PontsParistech pour les politiques d'aménagement et de développement durable.....                          | 84        |
| Orientation 38 : Proposer aux élèves (administrateurs, conservateurs) des stages dans d'autres fonctions publiques et auprès d'organismes de développement et d'aménagement et de délégataires de services publics .....   | 85        |
| <b>6. Un institut qui s'ouvre à l'Europe et à l'international .....</b>  | <b>85</b> |
| Orientation 39 : Contribuer à la construction du centre de ressources du CNFPT sur les thèmes du développement local et de la gestion publique territoriale en Europe. ....  | 86        |
| Orientation 40 : S'appuyer sur le pôle de compétences Europe de l'INET et son expertise pour développer les formations européennes à l'INET dans une double perspective : dimension européenne (droit européen et politiques européennes) et approches comparées des systèmes d'administration locale, des politiques publiques territoriales et du management public local..... | 86        |
| Orientation 41 : Mettre en place des stages et des projets des élèves en Europe de telle sorte que la majorité des élèves ait une expérience dans des collectivités territoriales européennes ou dans des institutions européennes ou étrangères.....  | 87        |
| Orientation 42 : Renforcer la spécialisation de l'INET comme lieu d'expertise dans l'action publique locale à l'échelle internationale. Dans le cadre de cette orientation,  |           |

|   |           |
|---|-----------|
| développer les stages et expériences des cadres de direction territoriaux en Europe et à l'international.....   | 88        |
| Orientation 43 : Dans le cadre de l'orientation 41, conforter la place de l'INET dans le Pôle européen d'administration publique de Strasbourg .....  | 88        |
| Orientation 44 : Dans le cadre de l'orientation 41, insérer l'INET dans les réseaux européens d'écoles de service public et développer les accords de coopération avec certaines de ses écoles.....   | 88        |
| Orientation 45 : S'ouvrir aux écoles de service public méditerranéennes et francophones .....   | 89        |
| <b>7. Un institut ancré au sein du CNFPT, avec une identité propre pour mieux se faire connaître.....</b>   | <b>89</b> |
| Orientation 46 : Mettre en place un conseil de perfectionnement, instance de réflexion et de proposition de l'institut, notamment en matière pédagogique, associant universitaires, professionnels, représentants des élèves et des stagiaires. 89            |           |
| Orientation 47 : Faire de l'emménagement de l'INET dans ses nouveaux locaux en 2016 un levier d'efficience de son organisation .....  | 90        |
| Orientation 48 : Inscrire l'institut dans les réseaux sociaux afin de développer l'e-réputation de l'INET auprès de publics de plus en plus connectés .....   | 91        |
| Orientation 49 : Étendre notre notoriété à de nouveaux publics, en particulier aux élus pour qu'ils sachent que l'INET est l'école de leurs cadres de direction, et aussi au grand public pour faire reconnaître la haute fonction publique territoriale..... | 92        |
| Orientation 50 : Elaborer un projet managérial en accompagnement du projet de l'INET fondé sur une évaluation en continue du projet, s'intégrant dans le réseau des instituts, en déclinaison des orientations globales du CNFPT .....                        | 93        |
| <b>Annexes au rapport : personnalités auditionnées et directeurs généraux de services associés .....</b>  | <b>93</b> |

## INTRODUCTION

Il y a près de vingt ans maintenant, en 1996, le conseil d'administration du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) décidait de l'implantation à Strasbourg de son institut de formation supérieure des cadres, institut qui allait prendre en 1998 le nom d'Institut national des études territoriales (INET).

**Un institut voulu par le CNFPT** pour porter les valeurs de promotion sociale et de formation tout au long de la vie dans le cadre d'un établissement unitaire et paritaire de formation des agents territoriaux qui accompagne les agents de toutes les collectivités et tous niveaux pour promouvoir leurs compétences et talents. Cette unité du CNFPT permet une cohérence de contenu entre l'ensemble des formations dispensées de l'agent de catégorie C au cadre de direction A+.

**Un institut qui porte les valeurs du service public territorial**, cultive le sens de l'intérêt général, forme au développement local, dans un contexte d'affirmation de la place des collectivités territoriales et de rénovation du service public local à la suite de la décentralisation engagée dans en 1982, dans une République désormais décentralisée.

**Un institut qui est le lieu de référence de la formation des cadres de direction des collectivités territoriales dans une approche interprofessionnelle. Il développe les compétences utiles** pour que les fonctionnaires en position de responsabilités deviennent non seulement des experts de l'administration territoriale, mais aussi des cadres aptes à prendre en compte toutes les dimensions de la réalité politique, économique, sociale et environnementale de leur territoire d'action, dans une perspective de développement local, durable et participatif.

**Un institut conscient des exigences des fonctions de cadre de direction**, notamment, vis-à-vis des citoyens et de leurs collaborateurs.

**Un institut au projet pédagogique novateur** fondé sur les principes de la formation pour adultes, y compris pour les élèves qui sont des acteurs de leur formation. Un institut qui développe les compétences professionnelles et la coopération plutôt que l'esprit de compétition, qui suscite la créativité et l'originalité et non le formatage des esprits, qui offre un parcours de progression professionnelle et de préparation opérationnelle dans un environnement qui est celui des collectivités territoriales.

Depuis 1997, l'**Institut s'est considérablement consolidé devenant un institut reconnu parmi les grandes écoles de service public.**

S'appuyant sur l'expérience acquise dans la mise en œuvre du cycle supérieur de management, l'INET a développé une offre de formation tout au long de la vie professionnelle, qui s'inscrit aujourd'hui dans le cadre de la loi n° 2007-209 du 19 février 2007 relative à la fonction publique territoriale. Il a créé de nouveaux cycles, en particulier un cycle de direction générale. Il a proposé aux cadres des lieux de rencontres reconnus (Entretiens territoriaux de Strasbourg (ETS), Mercredis de

l'INET...). Il s'est adapté pour accueillir des promotions d'élèves d'administrateurs territoriaux dont les effectifs sont passés de quelques dizaines à plus de 60 aujourd'hui. En outre, il pilote les formations initiales des élèves conservateurs territoriaux du patrimoine et de bibliothèques, organise celles d'intégration prévues pour les lauréats des concours d'ingénieurs en chef, de médecins territoriaux et pour les promus de ces cadres d'emplois.

Le projet de l'INET pour les années à venir peut ainsi s'appuyer sur de solides acquis qui méritent d'être rappelés comme d'ailleurs doivent être évoquées certaines dimensions à conforter **(I – L'INET de solides acquis)**.

Les collectivités territoriales sont en profonde mutation. L'action publique locale se renouvelle. Les compétences attendues des cadres de direction évoluent **(II – La formation des cadres de direction face aux nouveaux enjeux des collectivités territoriales)**. L'INET doit préparer les cadres de direction de demain à relever les nouveaux défis des collectivités territoriales, en sachant anticiper les évolutions de leur environnement.

**L'INET doit être prêt aussi à gravir les quelques marches qui feront de lui la grande école du service public local**, pour la France mais aussi au-delà de ses frontières. Un institut qui sera apte à proposer, au-delà de ses programmes de formation, une véritable offre de services aux cadres de direction territoriaux.

**L'ambition du CNFPT pour l'INET est forte** - aussi forte que celle qui inspire toute autre école de la fonction publique - et repose sur la conviction qu'il existe une intelligence propre à l'administration territoriale qui justifie un projet encore plus affirmé que précédemment. C'est le sens des 50 orientations proposées par le CNFPT pour le développement de l'INET **(III – 50 Orientations pour l'INET)**.

#### **L'INET : depuis quand ?**

Il est possible de retenir comme date de création de l'INET le 1<sup>er</sup> janvier 1997 lorsque l'Institut s'installe à cette date à Strasbourg pour accueillir sa première promotion d'élèves administrateurs, suite à la création de ce statut d'élèves par la loi Hoeffel du 27 décembre 1994 relative à la fonction publique territoriale et mis en œuvre par le décret 96-272 du 29 mars 1996.

Mais à l'époque l'INET s'appelait encore l'IESFPT (l'institut des études supérieures de la fonction publique territoriale), nom qui lui avait été donné en 1994. C'est en 1998 que le CNFPT lui confère l'appellation d'Institut national des études territoriales.

L'IESFPT fait suite au Centre supérieur de Fontainebleau créé en 1984 dans cette ville par le Centre de formation des personnels communaux (CFPC) pour assurer la formation des cadres de direction des collectivités, et en premier lieu des communes. C'est la naissance du cycle supérieur de management (CSM), repris ensuite par l'INET et qui en est aujourd'hui à sa 48<sup>ème</sup> promotion.

Enfin, l'année 1990 apparaît aussi comme une date symbolique : celle de la première promotion des lauréats du concours d'administrateurs territorial (promotion 1 « Paris locaux »), suite à la création de ce cadre d'emplois en décembre 1988. En 2014, l'INET accueille en formation la 22<sup>ème</sup> promotion de ce concours. Au total, avant l'arrivée de cette dernière promotion, ce concours aura produit plus de 900 lauréats dont un peu plus de 800 ont été élèves de l'institut.

## La méthode de conduite du projet de l'INET

La réflexion sur le projet de l'INET a été pilotée au sein du CNFPT par un **groupe de travail national** animé par Vincent Potier, directeur général, associant Jean-Marc Legrand, directeur de l'INET et directeur général adjoint chargé du réseau des instituts, Lyna Srun, directrice générale adjointe chargée du développement de la formation, Sandrine Jarry, directrice générale adjointe chargée des finances et des moyens, Marie-Christine Germain, directrice générale adjointe chargée des ressources humaines et du dialogue social, Ari Brodach et Jean-François Arthuis-Brault, directeurs de projet auprès du directeur général, Dominique Lagrange, directeur adjoint chargé des formations à l'INET, Déborah Dumoulin-Lacoye, directrice des concours et de la mobilité des cadres de direction, Mathilde Icard, directrice des finances et du suivi des objectifs, d'appui à l'organisation et du contrôle de gestion, Denis Cristol, directeur de l'ingénierie, et Clémentine Marchal, directrice du pilotage, des études et des intervenants.

Ce groupe s'est réuni d'avril 2013 à mai 2014. La rédaction du présent projet a été assurée par Jean-Marc Legrand, Dominique Lagrange et Jean-François Arthuis-Brault avec le concours des membres du groupe de travail national et de collaborateurs de l'INET.

**La réflexion a d'abord associé les usagers et partenaires de l'INET (voir annexe 1), d'une triple manière.**

D'abord, par **l'audition de plus d'une cinquantaine de personnes provenant d'horizons variés** :

- des représentants d'associations d'élus,
- des représentants syndicaux du conseil d'administration du CNFPT,
- des cadres de direction territoriaux mais aussi de l'Etat en tant que représentants d'associations professionnelles de cadres, membres des conseils de professionnalisation des élèves, ou directeurs généraux de services de grandes collectivités,
- des représentants d'universités et de grandes écoles, en particulier du réseau des écoles de service public,
- des intervenants de l'INET, qu'ils soient consultants ou cadres territoriaux,
- des représentants des élèves administrateurs et conservateurs territoriaux,
- des présidents des jurys d'administrateurs et d'ingénieurs en chefs territoriaux,
- des représentants de cabinet de recrutement,
- des représentants de la presse professionnelle.

Certaines des personnalités ou associations auditionnées ont remis par ailleurs des **contributions écrites**. C'est notamment le cas des représentants des élèves administrateurs territoriaux, tant ceux de la promotion Paul Eluard au ceux de la promotion Simone de Beauvoir.

Ensuite, par des **travaux d'expertise confiés à des observateurs avertis de l'action publique ou des professionnels de l'ingénierie pédagogique**. C'est ainsi que Jean-Marc Le Gall, professeur associé au CELSA, a remis une contribution sur les risques contemporains majeurs qui menacent les grandes organisations, notamment publiques, et que Roger Morin, ancien directeur général des services de collectivité, ancien directeur de l'INET, en a produit une sur les nouvelles compétences attendues des cadres de direction territoriaux. En matière d'ingénierie pédagogique, Jean-Pierre Hureau, consultant, ancien DRH adjoint de la SNCF, a réalisé une étude sur les nouveaux formats de l'enseignement supérieur continu auprès de dix grandes institutions de formation supérieure. Surtout, Guy Le Boterf, spécialiste reconnu des compétences, a conduit un **travail sur les compétences attendues des cadres de direction territoriaux** pour qu'ils soient des professionnels en capacité d'« agir et interagir avec pertinence et compétence en situation ». Pour ce faire, **il a mobilisé dix directeurs généraux de services** qui ont contribué à analyser les fonctions de direction générale, en définir les grandes fonctions et en décrire les « activités clés ».

Enfin, les réflexions ont été nourries par une **enquête qualitative auprès d'élus et de directeurs généraux de services**, complétée par un **forum de discussion auprès des anciens élèves et stagiaires, tous les deux conduits par CSA**.

L'**enquête qualitative** a été réalisée entre août et octobre 2013 auprès d'une quarantaine d'élus et de directeurs généraux de services de grandes collectivités (plus de 40 000 habitants). Elle a porté sur les compétences attendues des cadres de direction territoriaux, de leur profil souhaité, des formations mises en œuvre par l'INET et de son image.

**Fondée sur une démarche participative**, le **forum de discussion** a été ouvert du mardi 11 au dimanche 23 février 2014. Il a permis de **recueillir directement les attentes et les propositions des cadres** des collectivités territoriales. 227 personnes s'y sont inscrites et ont suivi les échanges, 28 d'entre elles ayant activement participé en proposant des contributions. 5 grands thèmes de réflexion ont été investigués :

- dans le contexte de mutations, quels besoins en termes de compétences ?
- quels nouveaux besoins en termes de management ?
- ouverture d'esprit, inventivité, esprit d'initiative : des qualités à développer, au-delà des compétences ?
- développement de réseaux : quel rôle pour l'INET ?
- quelles nouvelles attentes en termes de formats de formation ?

Le **projet a bien sûr été élaboré en associant le personnel de l'INET**. Un séminaire de l'ensemble du personnel s'est tenu le 15 novembre 2013 et des groupes de travail se sont mobilisés de janvier à mars 2014 sur les quatre thématiques suivantes :

- ouvrir de nouveaux horizons au service public local (animateurs : Cécile Leleux, chef du service des pôles de compétences, et Benoît Cathala, responsable de la mission Europe),
- innover dans l'offre de services (animateurs : Dominique Lagrange, directeur adjoint chargé des formations, et Isabelle Cazaunau, conseillère formation),
- valoriser l'INET et son offre (animateurs : Mélanie Michel, chef de service de la formation continue, Emmanuelle Jeannin, chef de service de la communication, et Jérémy Durand, chargé de communication),
- développement de la compétence collective (même animateurs que le groupe ci-dessus).

L'équipe de direction de l'INET, les animateurs de ces groupes de travail auxquels s'étaient joints deux conseillers formation en charge de la formation des élèves administrateurs et conservateurs territoriaux ont présenté les propositions issues de ces groupes au groupe de pilotage national lors d'un **séminaire commun tenu à l'INET le 12 mars 2014**.

L'ensemble du personnel de l'INET en a pris connaissance pour sa part le 1<sup>er</sup> avril et les orientations formulées pour le projet de l'INET, synthèse des travaux locaux et nationaux, ont été présentées, enrichies lors d'une dernière réunion du personnel tenue le 8 avril.

## I – L’INET : DE SOLIDES ACQUIS

Dix-huit ans après sa création, l’INET répond aux besoins de formation des cadres de direction tout au long de leur parcours professionnel (de la formation initiale à la formation tout au long de la vie) ; il s’appuie sur un modèle pédagogique ayant fait ses preuves, modèle qui rend l’élève ou le stagiaire acteur de son parcours de formation ; il a su trouver sa place au sein du monde territorial. Les partenariats fructueux qu’il a su nouer avec d’autres grandes écoles, l’université et la recherche renforcent son expertise et sa légitimité.

Pour autant, les points à améliorer ne doivent pas être sous-estimés. L’Institut est encore trop centré sur la filière administrative ; il ne capitalise pas toujours suffisamment ses acquis ; sa dimension européenne et internationale est insuffisante ; enfin, sa notoriété reste faible, y compris auprès des élus à la tête des grandes collectivités.

### **1.1. Un institut qui répond aux différents besoins de formation des cadres, tout au long de leur parcours professionnel**

*La commission Thull « a placé délibérément ses travaux dans la perspective de la création à Strasbourg d’une grande école de la Haute Fonction Publique Territoriale, véritable pôle d’excellence qui regroupe à la fois la formation initiale et continue des cadres de direction et qui puisse rapidement constituer un centre de ressources capitalisant les savoirs dédiés à l’action publique locale ». Rapport Thull<sup>1</sup>.*

Une des particularités de l’institut est d’offrir un continuum de formation tant en début de parcours professionnel (formation initiale d’élève) que tout au long de la carrière, le financement de ces activités étant assuré par la cotisation mutualisée prélevée par le CNFPT auprès de l’ensemble des collectivités. L’INET trouve d’ailleurs son origine dans la formation continue ; il faut à cet égard souligner le rôle fondateur du cycle supérieur de management (CSM) qui, en 1984, osa poser en principe non l’adaptation des organisations publiques aux modes de gestion du secteur privé, mais la recherche d’équilibres propres au service public local.

Depuis lors, les textes réglementaires ont confié au CNFPT la responsabilité de la formation initiale des lauréats des concours d’administrateur territorial, de conservateur territorial de bibliothèques et de conservateur territorial du patrimoine. Ces lauréats bénéficient d’un statut d’élève (sous forme de détachement pour les lauréats des concours internes) durant toute leur scolarité. Cette dernière est mise en œuvre par l’INET soit directement pour les élèves administrateurs, soit en la déléguant à des

---

<sup>1</sup> « Rapport au président du CNFPT sur le cycle supérieur de management territorial », Patrick Thull, septembre 1997, p.9. Voir aussi le rapport au président du CNFPT de Bernard Dreyfus sur la formation des cadres supérieurs territoriaux à l’Institut de Strasbourg de février 1997.

écoles de l'Etat pour la formation des conservateurs territoriaux. Par ailleurs, l'INET est pour l'heure chargée de la formation d'intégration des ingénieurs en chef dans l'attente d'une réforme annoncée qui instaurera un parcours de formation initiale aux lauréats des concours rénovés.

L'INET offre également une large palette de formations aux cadres de direction territoriaux tout au long de leur parcours professionnel en proposant des modules courts de formation (2 à 5 jours), mais aussi des cycles longs et des événementiels.

### **La formation initiale des administrateurs territoriaux : un dispositif conforté**

La formation initiale des administrateurs territoriaux cherche à doter les futurs administrateurs de compétences professionnelles leur permettant de se préparer à des carrières longues, faites de succession de postes différents en termes de contenus des missions ou de niveau de responsabilité. Aussi la formation se veut elle généraliste. Elle s'organise sur 18 mois, sous statut d'élèves, dans une alternance progressive de stages et de formations.

Les séquences de formation visent à développer ou compléter des connaissances pour rendre les stages plus efficaces en termes d'apprentissage de compétences et de comportements professionnels.

#### **Une formation théorique répartie entre cinq grands domaines et en alternance avec des stages**

La formation des élèves administrateurs s'articule autour de **cinq grands domaines permettant de couvrir l'ensemble des champs des connaissances et compétences à acquérir** :

- l'efficacité des organisations publiques incluant les finances, les ressources humaines et le management,
- la conduite de l'action publique : les politiques publiques, du diagnostic à l'évaluation,
- la culture territoriale : organisation des collectivités, droit et légistique, accompagnement du processus décisionnel,
- l'Europe : approches comparées, connaissance des institutions et des programmes européens,
- les apprentissages méthodologiques : conduite de projets, animation de groupes de travail, restitution synthétique de travaux, prise de parole en public.

Ces différents domaines sont des fondamentaux nécessaires à l'exercice des responsabilités d'un cadre de direction territorial. Les enseignements sont organisés de façon progressive : du plus général vers des approfondissements possibles à la carte selon les projets professionnels de chacun..

**Les stages complètent ces enseignements.** Ils sont inscrits chronologiquement dans le parcours de telle sorte que les élèves puissent observer, tester, mettre en œuvre ou compléter ces différentes connaissances en matière de gestion publique :

- le premier stage est un stage d'observation auprès d'un directeur général des services complété par la tenue d'un poste d'agent de catégorie C dans une activité de service à la population,
- le stage suivant (stage thématique) correspond à une mission individuelle courte en collectivité (six semaines),
- le projet collectif réunit une équipe de 4 à 5 élèves autour d'une commande d'une collectivité,
- le stage de professionnalisation, d'une durée de trois mois, est une mise en situation individuelle sur une mission d'administrateur,
- enfin, des stages de perfectionnement sont possibles en fin de parcours pour compléter les compétences nécessaires à la prise de poste.

Tout au long de leur parcours de formation, les élèves sont par ailleurs accompagnés collectivement et individuellement dans l'élaboration de leur projet professionnel et de leur stratégie de recherche d'emploi.

Les dernières années ont permis de consolider de façon significative la formation des élèves administrateurs tant sur les attendus de la formation, de ses modalités pédagogiques (maquette pédagogique distinguant trois grands temps de formation alternant apports théoriques et stages : intégration, professionnalisation et spécialisation) que de sa mise en œuvre.

Le renforcement du service chargé de la formation des élèves avec la mise en place de binômes de conseillers formation accompagnant les promotions d'élèves administrateurs et une animation privilégiant la mutualisation des ressources et des pratiques ont grandement consolidé ce pan essentiel de l'activité de l'INET. Des améliorations restent toutefois à conduire sur le suivi des stages pour en améliorer la qualité.

La variété des intervenants - cadres de direction de collectivités, consultants, experts et enseignants universitaires, titulaires de mandats électifs - apporte un bon équilibre aux formations dispensées même si la présence d'élus et d'acteurs économiques mériterait encore d'être confortée.

Enfin, comme l'ont souligné plusieurs des personnes auditionnées, la gestion des ressources et le management ont peut-être pris trop d'importance, au détriment de l'approche des politiques publiques qu'il convient de renforcer. L'accent serait à mettre notamment sur la conception, le pilotage et l'évaluation des politiques, les démarches innovantes, le caractère transversal et interactif de la gouvernance territoriale.

En tout état de cause, il faut noter les bons résultats des évaluations des formations faites tant à chaud, à l'issue de chaque formation, qu'à froid, notamment dans le cadre d'une enquête auprès des anciens élèves et des recruteurs, effectuée environ six à dix mois après la prise de poste, dans le cadre d'un dispositif commun à plusieurs écoles de services public.

## **Bilan de l'enquête IFOP auprès des élèves administrateurs territoriaux et de leurs recruteurs**

### **Rappel des modalités de l'évaluation différée**

Enquête anonyme réalisée par un organisme indépendant spécialisé dans les sondages (l'IFOP) et organisée dans le cadre du réseau des écoles de service public (RESP) depuis 2009, soit pour quatre promotions d'élèves administrateurs territoriaux : Lucie Aubrac, Galilée, Aimé Césaire et Salvador Allende, en vue d'évaluer la qualité de la formation initiale des élèves administrateurs territoriaux de l'INET. Sont interrogés les anciens élèves administrateurs territoriaux sortis de l'INET depuis 6 à 10 mois et leur n+1, soit 188 anciens élèves et 155 employeurs.

### **Résultats du point de vue des employeurs**

**Appréciation des compétences des anciens élèves** : 94% des employeurs estiment que les élèves ont les compétences requises en grande partie ou totalement.

**Degré de facilité d'adaptation** : 94% des employeurs estiment que les élèves s'adaptent plutôt ou très facilement.

**Image de l'INET et de la formation** : 95% des employeurs ont une image positive de l'INET et de la formation, dont 50% une image très positive.

### **Résultats du point de vue des anciens élèves**

**Adéquation du poste aux aptitudes et compétences :** 97% des anciens élèves considèrent que leur poste correspond à leurs aptitudes et compétences.

**Forte satisfaction à l'égard du poste occupé** par les anciens élèves : 94% d'anciens élèves satisfaits.

**Les apprentissages et les enseignements utiles** sont les suivants : la conduite de projets, le management opérationnel, la conception et l'évaluation des politiques publiques, la gestion budgétaire et financière et la gestion des ressources humaines.

**Principaux apports pour exercer le métier d'administrateur :** les anciens élèves déclarent massivement faire appel aux apports des stages pendant la formation, aux apports de leur expérience professionnelle antérieure (pour les élèves issus du concours interne et du 3<sup>ème</sup> concours) et aux apports de la formation dispensée à l'INET.

**Utilité de la formation dispensée à l'INET :** 88% des anciens élèves estiment que la formation fut utile.

#### **Satisfaction des élèves à l'égard de la formation reçue à l'INET :**

93% des anciens élèves administrateurs territoriaux sont satisfaits de la formation reçue à l'INET.

90% des anciens élèves sont satisfaits de l'accueil et de la disponibilité des services de l'école, de la disponibilité des intervenants et du contenu des stages.

86% des anciens élèves sont satisfaits des méthodes pédagogiques et 80% de la qualité des intervenants.

## **La formation initiale des conservateurs territoriaux : un dispositif perfectible**

La formation initiale des conservateurs territoriaux de bibliothèques et de patrimoine relève de la responsabilité du CNFT, et plus particulièrement de l'INET en tant qu'institut de formation des cadres de direction de la fonction publique territoriale. Comme les textes réglementaires en donnent la possibilité, cette formation est déléguée par convention aux écoles de l'Etat qui forment les conservateurs d'Etat : l'Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (ENS-SIB) pour les conservateurs territoriaux de bibliothèques et l'Institut national du patrimoine (INP) pour les conservateurs territoriaux du patrimoine. Depuis la création de ces cadres d'emploi, de telles délégations ont été mises en œuvre.

Toutefois, ces dernières années, l'INET s'est engagé dans un suivi des formations mises en œuvre par ces écoles et dans un accompagnement plus proche de ces élèves rémunérés par le CNFPT durant leur temps de formation. Les dernières conventions conclues avec l'ENSSIB et l'INP stipulent ainsi l'organisation d'un suivi semestriel des élèves et de leur parcours de formation comme de leurs stages. Les élèves conservateurs territoriaux bénéficient ainsi désormais également d'un accompagnement du projet professionnel et de l'accès à l'emploi organisé par l'INET. Il a été notamment mis en place un conseil de professionnalisation pour les élèves conservateurs de bibliothèques.

L'INET a par ailleurs proposé aux deux écoles délégataires (ENSSIB et INP) d'ajouter des modules spécifiques pour les élèves territoriaux. Ces modules, en partie communs entre élèves conservateurs de bibliothèques et élèves conservateurs du patrimoine, sont consacrés à la culture territoriale et au management.

Au fil des années, les retours des élèves et des collectivités territoriales font cependant apparaître des lacunes dans la formation, en particulier celle des élèves conservateurs territoriaux de bibliothèques. Les questions liées au management, à la gestion des ressources et à l'appréhension des

politiques publiques territoriales ne sont pas abordées suffisamment et de manière satisfaisante à l'ENSSIB.

C'est pourquoi, aujourd'hui, le CNFPT entend ne plus déléguer la formation de la prochaine promotion qui débutera son parcours au 1<sup>er</sup> janvier prochain.

Quant aux élèves conservateurs territoriaux du patrimoine, conscient de l'intérêt de la mutualisation des formations pour des professionnels très spécialisés, l'INET entend se montrer vigilant sur le contenu des formations théoriques dispensées pour que la dimension territoriale soit suffisamment prise en considération. La priorité devra être aussi donnée à une meilleure insertion professionnelle des élèves qui peut passer par la mise en place d'un conseil de professionnalisation, comme il en existe un pour les autres élèves.

### **La formation des ingénieurs en chef : une formation trop limitée**

A la différence des administrateurs et des conservateurs territoriaux, les ingénieurs en chef territoriaux ne bénéficient pas aujourd'hui d'une formation sous statut d'élèves du fait de la particularité du grade d'ingénieurs en chef. Il ne s'agit en effet pas d'un cadre d'emplois spécifique mais d'un grade d'avancement dans le cadre d'emplois des ingénieurs que l'on peut atteindre soit par la voie de la promotion interne, soit directement par concours (externe et interne).

De ce fait, la formation des ingénieurs en chef est traitée comme celle de tout cadre d'emplois de la fonction publique territoriale, avec en particulier une formation d'intégration limitée à cinq jours, ce qui est très insuffisant pour des cadres appelés à occuper des fonctions de direction de grandes collectivités.

Conscient de la nécessité de réformer ce dispositif, par la loi du 12 mars 2012, le législateur a prévu la possibilité de générer une scission du cadre d'emplois avec l'émergence d'un nouveau cadre d'emplois des ingénieurs en chef, distinct de celui d'ingénieur. Cette réforme dont le texte réglementaire d'application est attendu devrait permettre prochainement de rénover le concours d'ingénieur en chef et d'offrir une formation sous statut d'élèves aux ingénieurs en chef, d'une durée d'un an confiée au CNFPT et plus particulièrement à l'INET.

### **La formation continue : un dispositif évolutif par nature**

A côté de ses formations d'élèves, l'INET dispense les formations obligatoires (notamment d'intégration et de professionnalisation au premier emploi) des cadres d'emplois supérieurs de la fonction publique territoriale, propose une offre de perfectionnement et de professionnalisation pour les cadres en postes (cadres A+ ou cadres engagés dans une dynamique professionnelle les conduisant à des fonctions supérieures) et pilote le dispositif de préparation aux concours A+ de la fonction publique territoriale mis en œuvre par les Instituts nationaux spécialisés d'études territoriales (INSET). Former au continuum A/A+ est ainsi également une des principales missions de l'INET que la mise en place du réseau des instituts à conforter ces dernières années.

L'offre de l'INET comporte 80 stages modulaires (120 sessions en moyenne) qui portent principalement sur la gouvernance, le management et la gestion des ressources.

L'offre en formation continue est revue chaque année. Prenant notamment en compte les échéances électorales de l'année 2014 (élections municipales et communautaires), l'offre 2014 a ainsi intégré un zoom sur des formations particulièrement adaptées aux différents temps de la carrière du cadre et également aux mutations des collectivités.

### **L'offre 2014 en formation continue**

Ce zoom se structure autour de **quatre thématiques** permettant aux cadres de s'orienter rapidement dans l'offre proposée par l'INET et de construire un parcours de formation. Ces thématiques sont les suivantes « Je fais évoluer mon parcours professionnel », « J'intègre les mutations en cours », « J'adapte mon organisation », « J'innove au sein de ma collectivité ». Les cadres bénéficient ainsi d'exemples de formation, d'itinéraires et de cycles ainsi que de témoignages de cadres territoriaux ayant suivi ces formations.

**« Je fais évoluer mon parcours professionnel »** : des itinéraires comme « réussir sa prise de fonction », des actions de formation comme les ateliers du management, le bilan managérial, les outils de la mobilité répondent aux différents temps que représentent la prise de poste, le temps de bilan sur la carrière et la préparation de l'évolution professionnelle.

**« J'intègre les mutations en cours »** : le management dans la complexité, la démocratie participative, le management de la transversalité et le travail collaboratif, autant d'actions qui permettent aux cadres de gagner en lisibilité et prise de recul. Les stages proposés éclairent les grandes mutations et les actions possibles.

**« J'adapte mon organisation »** : la communication, l'organisation, le pilotage, dans un contexte mouvant, les cadres de direction repensent l'organisation.

**« J'innove au sein de ma collectivité »** : l'ouverture, l'échange, les regards croisés créent de nouvelles opportunités. L'INET favorise les échanges entre les acteurs de tous types de collectivités, de fonctions publiques et de différents pays européens. De nouvelles capacités se dessinent : innovation, émergence de nouvelles idées.

Cette programmation s'inscrit en cohérence avec les autres formations de cadres dispensées dans les INSET et dans les délégations régionales. Elle permet aussi au public des élèves de bénéficier de l'offre de formation continue au titre de l'individualisation des parcours et du brassage des publics.

Les transformations profondes des pratiques professionnelles trouvent principalement des réponses dans les cycles professionnels qui adoptent des contenus diversifiés en fonction des objectifs à atteindre. L'INET propose ainsi deux cycles propres emblématiques.

#### *Le cycle supérieur de management (CSM)*

Ce cycle s'adresse tout particulièrement aux cadres territoriaux à potentiel engagés dans une dynamique d'accès à court terme aux fonctions de direction générale. L'INET a formé plus de 1 000 cadres via ce dispositif depuis sa création en 1984 à Fontainebleau. Ce cycle donne lieu depuis 2011 à la délivrance d'un Master 2 Management public territorial délivré en partenariat avec l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ) et son laboratoire de recherche en management public (Laréquoi).

Le cycle supérieur de management cible plus particulièrement :

- la compréhension de l'évolution de l'environnement économique, social, politique et juridique dans lequel s'inscrit l'action publique locale ;
- la conduite d'un raisonnement stratégique et sa déclinaison en plans d'action dans le cadre du projet politique des élus ;
- l'optimisation des leviers d'action en termes de gestion efficiente des ressources et de l'organisation ;
- la mise en œuvre des transformations nécessaires à la rénovation de l'action publique adaptées au contexte social et humain de collectivités et en privilégiant des formes novatrices de management.

Structuré en 8 semaines de formation sur 18 mois dont deux à l'UVSQ, ce cycle inclut des missions de consultance réalisées en sous-groupes dans une collectivité. Ces missions sont l'occasion de mettre en pratique les acquis de formation, de développer la conduite de projet en collectif et de traiter pour le commanditaire des sujets de niveau stratégique pour ces cadres de direction en devenir. La réalisation de ces missions participe du dispositif d'évaluation mis en place avec l'UVSQ pour la délivrance du master 2.

#### *Le cycle de direction générale des collectivités de plus de 40 000 habitants*

Le cycle de direction générale organisé à l'INET depuis le début des années 2000 s'adresse aux directeurs généraux des services et directeurs généraux adjoints des services des grandes collectivités. Il s'inscrit en cohérence avec les cycles de direction générale organisés par les Instituts nationaux spécialisés des études territoriales (INSET) pour des niveaux de collectivités inférieurs (cycle DG de collectivités de 20 000 à 40 000 habitants, cycle DG de collectivités de 2 000 à 10 000 habitants) grâce au pilotage exercé par l'INET via son pôle de compétences management.

Ce cycle est fondé sur les activités structurantes des métiers de direction générale, notamment :

- la participation à la définition du projet global de la collectivité en termes de développement de territoire et de délivrance de service public ;
- l'assistance à l'autorité territoriale pour la définition des orientations stratégiques et leurs déclinaisons dans les politiques publiques ;
- la médiation et la conduite des partenariats avec l'environnement institutionnel, économique et social dans le cadre des projets stratégiques ;
- les systèmes d'évaluation ;
- la coordination, le pilotage de l'équipe de direction générale, le management des services et la gestion des ressources.

Compte tenu de la sélectivité du cycle et de l'expérience conséquente des participants, l'intention pédagogique vise également une formalisation des pratiques et une conceptualisation des expé-

riences au sein d'un réseau de pairs. L'INET met en œuvre des modalités pédagogiques adaptées à la recherche d'excellence en agrégeant une équipe d'intervenants dotés d'une expérience avérée en pédagogie, recherche et conseil sur le management stratégique, complétée par des universitaires et experts.

Structuré en 5 modules de 3 jours sur huit mois, le cycle de direction générale comporte aussi un voyage d'études dans un pays de l'Union européenne dont le programme est conçu en étroite relation avec la formation pour favoriser des approches comparatives pertinentes en termes de pratiques et de cultures différentes.

## **1.2. Un institut qui s'appuie sur un modèle pédagogique éprouvé**

### **Une pédagogie pour adultes**

Si l'INET, dans sa configuration actuelle, a été installé en 1997, notamment avec la mise en place de la formation initiale des élèves administrateurs, il s'est inscrit dans la continuité du centre de formation des cadres qui préexistait à Fontainebleau et qui assurait déjà un des cycles phares de l'INET, le cycle supérieur de management toujours réalisé.

Les principes pédagogiques de la formation pour adultes qui servaient de fondement à ce cycle ont été largement transposés à la formation initiale des administrateurs, formations se démarquant assez fortement des « scolarités avec classement » installées dans les écoles de service public et notamment à l'ENA.

### **L'élève, acteur de son parcours de formation et plus largement de son développement professionnel**

Cette « hérédité » pédagogique et l'absence d'un classement des élèves à la sortie de l'INET, qui n'aurait pas eu beaucoup de sens compte tenu du mode de recrutement des fonctionnaires territoriaux fondé sur la libre administration des collectivités territoriales, ont fortement contribué à fonder de grandes caractéristiques propres aux dispositifs de formation à l'INET, en particulier concernant la formation initiale des élèves.

En premier lieu, les fonctionnaires territoriaux sont appelés à porter eux-mêmes le développement de leur trajectoire professionnelle. Dès leur sortie de l'INET et au fil de leur carrière, ils ont à garantir individuellement leurs capacités en renforçant et en diversifiant leurs compétences. Leur statut repose sur une large part sur la mobilité professionnelle. Les cycles électoraux, les différents niveaux de collectivités et les compétences exercées sont autant de paramètres à intégrer dans le pilotage de leur trajectoire professionnelle.

La formation des publics sous statut d'élèves se doit de prendre en compte cette réalité, en intégrant dans sa logique une responsabilisation accrue des élèves, acteurs et pilotes de leur parcours de formation, et plus largement de leur parcours professionnels.

La construction d'un projet professionnel, passant par une meilleure connaissance de soi, de ses atouts et de ses intérêts spécifiques dans l'action publique locale, fait partie intégrante de la

démarche pédagogique. Le projet est accompagné, mûrit au fil des expériences de stages et de formation et contribue à la définition d'une stratégie vers l'emploi.

En second lieu, comme corolaire de cette position d'élève futur fonctionnaire, acteur de sa formation, des marges d'individualisation du parcours à côté du tronc commun de formation sont accordées par l'institut afin de laisser des latitudes de choix de formation et d'expérience en stages.

Les parcours de formation à l'INET sont également l'occasion d'un engagement des élèves dans des groupes thématiques de réflexion et dans la réalisation d'études proposées par des partenaires, notamment des associations d'élus. Ces travaux participent de l'enrichissement des apprentissages suivant les profils ou les intérêts des élèves.

### **Le conseil de professionnalisation des élèves (administrateurs et conservateurs de bibliothèques)**

Le conseil de professionnalisation est une **instance mise en place par l'INET pour accompagner les élèves dans leur parcours de formation et vers l'emploi**. Ce conseil a été institué à l'origine pour les élèves administrateurs ; il a été étendu plus récemment aux élèves conservateurs de bibliothèques qui disposent désormais de leur propre conseil.

Les membres du conseil de professionnalisation des élèves administrateurs sont au nombre de 25 ; ils sont désignés à titre personnel, en raison de leur expérience dans le domaine de l'administration et dans celui de la formation des agents publics. Trois collèges sont constitués : celui des fonctionnaires territoriaux, celui des universitaires et celui des représentants des autres fonctions publiques et personnalités qualifiées.

Le conseil de professionnalisation contribue à la formation des élèves administrateurs et élèves conservateurs de bibliothèques en assumant les **missions** suivantes :

- donner un avis et des conseils aux élèves sur leurs projets de parcours individuels de formation,
- accompagner le parcours de formation et d'acquisition des compétences professionnelles pour les guider vers l'emploi.

Les recommandations formulées aux élèves par le conseil de professionnalisation s'inscrivent dans une démarche d'orientation formative. Sa capacité à apporter un éclairage croisé, émanant de personnalités aux expériences variées, fait du conseil une ressource complémentaire mise à la disposition des élèves.

Sur la base des notes d'étape rédigés par les élèves et de leurs rapports de stage, chaque rencontre porte notamment sur :

- l'explicitation des choix ayant présidé à l'élaboration du parcours de formation,
- le retour des expériences professionnelles réalisées en collectivité et des acquis de la formation,
- l'analyse des expériences et des acquisitions dans une perspective de recherche d'emploi et de carrière.

Les responsables pédagogiques de promotion ont un entretien avec chaque commission à l'issue de chaque session du conseil, afin d'assurer un suivi individualisé des élèves.

A l'issue de chaque session du conseil de professionnalisation, chaque commission établit un rapport sur la conduite de ses travaux. Ce rapport est destiné au président du conseil qui en réalise une synthèse, transmise à la direction de l'INET. Le conseil peut faire des recommandations à la direction de l'INET. Il a, de façon générale, un **devoir d'alerte envers la direction de l'INET par rapport aux difficultés d'intégration professionnelle que pourraient rencontrer certains élèves**.

## Une formation professionnalisante et en alternance

« La formation initiale n'a pas pour but de consolider les acquis théoriques déjà doublement validés ni de perpétuer une approche abstraite de chaque discipline ; elle doit permettre l'adaptation au milieu administratif et la prise de conscience d'un niveau de responsabilités, c'est-à-dire de préparer à l'action ». <sup>2</sup>

**Pour les publics d'élèves**, passé la phase de recrutement par concours, le socle des connaissances et aptitudes intellectuelles requises pour occuper des emplois du niveau de direction dans les collectivités est considéré comme solide.

Aussi, **la période de formation de dix-huit mois est explicitement dédiée à la professionnalisation** des élèves. Cette professionnalisation trouve au sein de l'INET une acception partagée et consolidée par les travaux réalisés à la demande du CNFPT par Guy le Boterf dans le sens d'un pouvoir, vouloir et savoir agir avec pertinence et compétence en situation.

### Des dispositifs de formation régulièrement revisités et nourris

C'est avec visée de professionnalisation que les équipes pédagogiques de l'INET nourrissent les dispositifs de formation en s'appuyant notamment sur :

- les référentiels métiers de direction générale (répertoire des métiers), outils fondateurs de la formation au CNFPT, réactualisés périodiquement avec les cadres en fonction dans les différents métiers ;
- les préconisations des pôles de compétences<sup>3</sup>, outils de veille et de prospective alimentant les concepteurs des formations du CNFPT sachant que les pôles de compétences « management » et « pilotage et gestion des ressources » sont implantés à l'INET ;
- les intervenants qui sont pour une large partie des cadres de direction en poste, souvent anciens élèves de l'INET, qui modélisent et témoignent de leurs pratiques dans les formations. Ces intervenants sont animés en groupes thématiques, se coordonnent et adaptent, tant sur les contenus que sur les modalités pédagogiques, leurs prestations. Les consultants des cabinets interviennent également dans le parcours sont sélectionnés sur la base de critères explicites d'expérience et de connaissance des collectivités.

Les **pédagogies mises en œuvre** privilégient notamment :

- l'alternance avec la moitié de la formation organisée sous forme de stages de « missions », individuels ou collectifs (à l'exception du premier stage dit d'observation). Sur un principe d'alternance intégrative, la formation dite théorique à l'INET est pensée et dispensée en interaction avec les différentes phases de stage dans une logique de progression et de montée en puissance de la professionnalisation ;
- les mises en situations sous des formes diverses, en particulier les études de cas réels, les jeux de rôle et les simulations ;
- les temps réflexifs appuyés sur des échanges de pratiques et des rapports d'étonnement et des « débriefing » d'expérience ou de stages, des jurys de projet collectif ;

---

<sup>2</sup>Bernard Dreyfus, « La formation des cadres supérieurs territoriaux à l'Institut de Strasbourg », Rapport au président du CNFPT, février 1997, p. 2

<sup>3</sup> Voir page 25 la présentation des pôles de compétences du CNFPT.

- les modes projets et le travail collaboratif, enjeu fort de professionnalisation auxquels contribuent notamment les projets collectifs réalisés en collectivités en petites équipes.

**Pour la formation continue**, l'offre de formation s'appuie sur les mêmes références (référentiels, préconisations des pôles, comités d'experts).

Généralement animées par des consultants retenus dans le cadre des marchés publics, les formations intègrent toujours des témoignages de cadres de direction en poste et des interventions d'experts. Des élus sont associés aux stages de politiques publiques et aux cycles. Les mises en situation professionnelle sont introduites en fonction de leur pertinence par rapport aux thèmes de la formation sous forme d'études de cas et de jeux de rôles.

Les transformations profondes des pratiques professionnelles trouvent principalement des réponses dans les cycles qui adoptent des formes pédagogiques diversifiées en fonction des objectifs à atteindre :

- le cycle supérieur de management (CSM) inclut des missions de consultance qui sont l'occasion de mettre en pratique les acquis de formation, de développer la conduite de projet en collectif et de traiter pour le commanditaire des sujets de niveau stratégique pour ces cadres de direction en devenir ;
- le cycle de direction générale comporte un voyage d'études dans le programme est conçu en étroite relation avec la formation pour favoriser des approches comparatives pertinentes ;
- le cycle des directeurs d'établissement d'enseignement artistique comprend un mémoire rédigé par le stagiaire sur un projet de sa collectivité portant sur l'enseignement artistique. Là aussi, l'enjeu est de faciliter la prise de recul et le transfert des acquis de la formation dans une démarche d'application et de mobilisation des connaissances et nouvelles compétences

Si ces dispositifs donnent de bons résultats, l'effort reste toujours à poursuivre pour que l'INET réinterroge en continue les façons dont les cadres apprennent et transforment leurs pratiques. Au-delà des modèles classiques du stage ou du cycle, il y a opportunité d'expérimenter notamment la mise à disposition de ressources en ligne (Wikiterritorial<sup>4</sup>, rapports et production des stagiaires et élèves de l'INET), d'ateliers d'échange de pratiques, d'animation de communautés professionnelles afin de placer les cadres au cœur d'un écosystème d'apprentissage.

### **1.3. Un institut qui a su trouver sa place au sein du monde territorial**

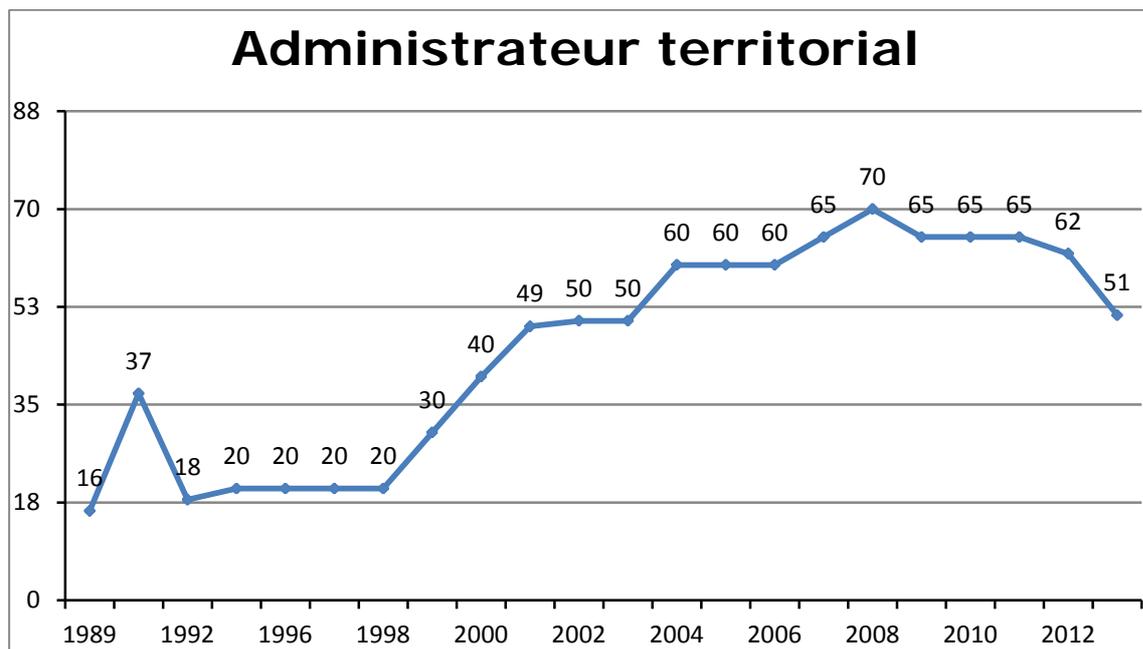
Avec plus de 1 000 anciens stagiaires ayant suivi le cycle supérieur de management à Fontainebleau ou à Strasbourg, plus de 900 anciens élèves administrateurs territoriaux, 300 directeurs généraux et adjoints ayant suivi le cycle de direction générale et, chaque année, 1 500 cadres territoriaux accueillis aux ETS, la plupart des cadres de direction territoriaux ont fait à un moment ou à un autre de leur parcours professionnel un passage à l'INET, sans compter le fait qu'ils ont pu y revenir comme intervenant ou qu'ils accueillent dans leur collectivité des élèves en stage, avant de, parfois, les recruter.

## Des concours qui permettent d'attirer des candidats de haut niveau mais doivent veiller au risque d'un moule uniforme

Le concours d'administrateur territorial, dont l'objectif, comme ceux d'ingénieur en chef territorial et de conservateur territorial, est de sélectionner les futurs cadres de direction des collectivités locales, a connu une montée en charge progressive. Si les premiers concours (années 90) ne sélectionnaient que des promotions à faible effectif (10 à 20 lauréats), depuis 2006, le nombre de postes offerts a tourné autour d'une soixantaine permettant de proposer aux collectivités territoriales les forces vives dont elles ont besoin pour assurer à la fois le renouvellement de leurs cadres mais aussi d'accompagner les montées en compétences liées à la décentralisation et à la création des structures intercommunales.

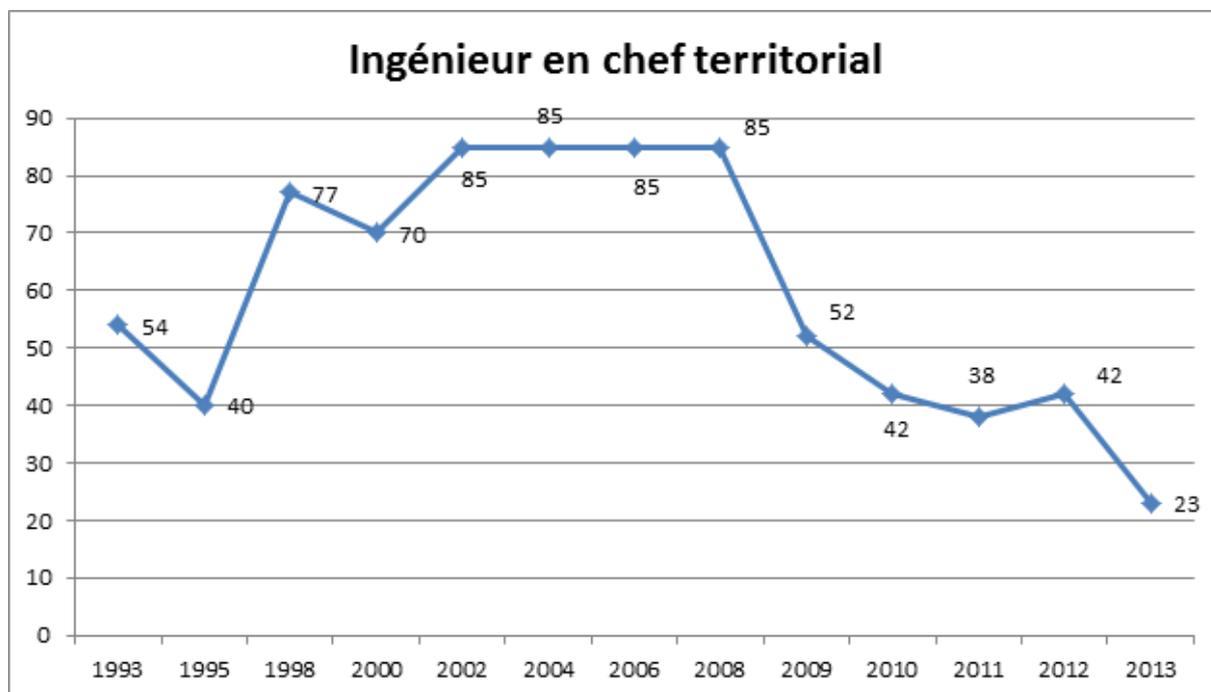
Les concours dits A+, qui sont les seuls qui, depuis 2010, restent de la compétence du CNFPT, sont fortement sélectifs. Suivant les années et les concours, et à quelques exceptions près, les taux de sélectivité varient entre 1/9<sup>ème</sup> et 1/24<sup>ème</sup>, c'est-à-dire qu'il y a entre 9 à 24 candidats présents aux épreuves pour un lauréat. Ces concours permettent ainsi d'attirer des candidats de haut niveau qui, après leur formation à l'INET, apporteront leurs compétences au service des collectivités territoriales.

### Lauréats du concours d'administrateur depuis 1989<sup>(1)</sup>

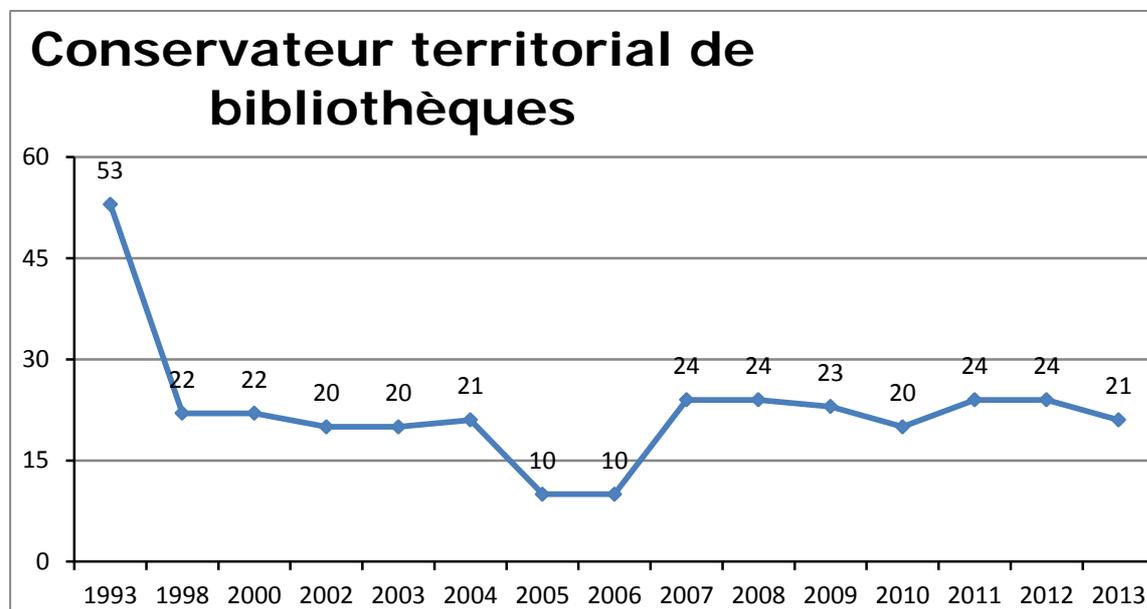


(1) A noter que le statut d'élèves date de 1997, que l'organisation du troisième concours n'a débuté qu'en 2003 et qu'en 2012 et 2013, le nombre de postes ouverts aux concours était respectivement de 65 et de 60.

### Lauréats du concours d'ingénieur en chef depuis 1993

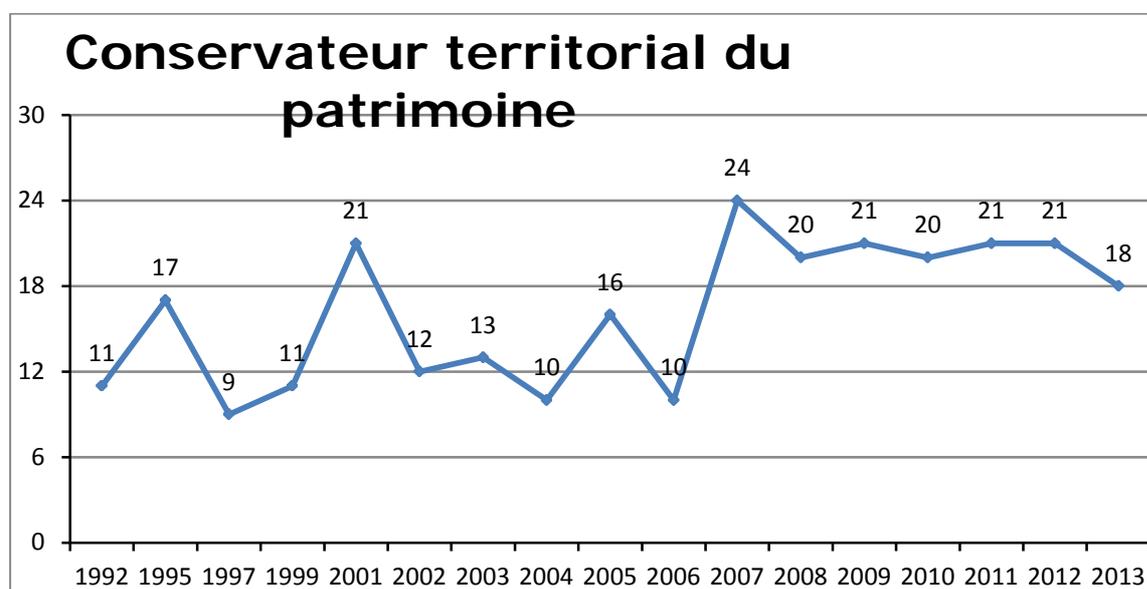


### Lauréats du concours de conservateur territorial de bibliothèques depuis 1993<sup>(1)</sup>



(1) A noter que le statut d'élèves date de 1998.

## Lauréats du concours de conservateur territorial du patrimoine depuis 1992<sup>(1)</sup>



(1) A noter que le statut d'élèves date de 1997.

Un point d'alerte mérite d'être mentionné pour le concours d'administrateur territorial. Si jusqu'en 2012, le nombre de postes offerts (65) étaient chaque année pourvu par le jury, ce ne fut pas le cas en 2013 (62 lauréats) et encore moins en 2014 où, pour 60 postes offerts, seuls 51 ont été sélectionnés par le jury (notamment à l'externe, 21 lauréats pour 29 postes ouverts), et alors même que le nombre de candidats présents est resté sensiblement le même. Il faudra être attentif pour l'avenir pour apprécier si la situation n'est que conjoncturelle ou correspond à une moindre appétence des meilleurs élèves des Instituts d'études politiques (IEP) soit pour la fonction publique en général, soit pour la fonction publique territoriale en particulier.

Le même constat peut-être fait pour le concours d'ingénieur en chef territorial où, d'année en année, le nombre de lauréats régresse. Depuis la session 2010, le nombre total de postes ouverts au concours n'est pas pourvu. Pour la session 2010, 42 postes (30 externes, 12 internes) ont été pourvus sur 50, pour la session 2011, 38 (22 externes, 16 internes) sur 50 et pour celle de 2012, 42 (22 externes, 20 internes) sur 50. Pour celle de 2013, 12 postes sur 24 ont été pourvus au concours externe et, pour le concours interne, 11 postes sur 16, soit au total 23 postes pourvus sur 40 postes ouverts.

La principale critique faite à ces concours porte sur le fait qu'ils conduisent à choisir des candidats provenant des mêmes écoles (en l'occurrence de Sciences Po pour les administrateurs) et des mêmes milieux sociaux. En 2012, le CNFPT a ainsi confié à un groupe, animé par Jean-Christophe Baudouin, une mission en vue de faire des propositions permettant d'accroître la diversité d'accès au concours d'administrateur territorial. Son rapport a été remis à l'automne 2013.

Parallèlement, une étude était engagée par l'INET et un groupe d'élèves administrateurs de la promotion Paul Eluard pour disposer de données statistiques fiables, aucune étude de ce type n'ayant été préalablement réalisée sur les élèves de l'INET.

Les résultats de cette étude témoignent que les élèves de l'INET sont, comme tous les élèves des grandes écoles, issus majoritairement de catégories socio-professionnelles favorisées (voir encadré ci-dessous) et les deux tiers d'entre eux sortent des instituts d'études politiques (IEP), notamment celui de Paris. A l'inverse, depuis dix ans, la parité femmes-hommes des promotions représente un acquis consolidé. Les femmes représentent en moyenne 50% des élèves. De la même façon, les origines géographiques (lieux de naissance et de passage du bac) sont diversifiées de même que les types de bac (les élèves se partageant assez équitablement entre les filières scientifique, littéraires et sociales). Même s'ils sont minoritaires (moins d'un dixième des promotions), les lauréats des troisièmes concours, issus de la société civile, apportent aussi une diversité bénéfique.

La question est aussi de savoir si les épreuves des concours sont adaptées aux compétences attendues pour exercer les missions de direction de grandes collectivités et si, au-delà des connaissances nécessaires à l'exercice de ces fonctions, elles permettent d'identifier les « savoir agir en situation » attendus de ces futurs cadres.

### **Profils et origines des 20 promotions d'administrateurs concours**

600 anciens élèves administrateurs sur 831 interrogés, soit un excellent taux de réponse de 71%, ont répondu à une enquête réalisée par l'INET au début de l'année 2013 pour connaître leurs profils et leurs origines, qu'elles soient sociales, géographiques ou scolaires.

A l'origine de l'enquête, l'ambition de produire des données objectivées, de dépasser la subjectivité de certains clichés et de servir de fondement à un débat légitime éclairé sur la nature des concours administratifs et le rôle d'une école de service public.

#### **La parité femme-homme ancrée depuis dix ans à l'INET**

La parité des promotions est assurée depuis une dizaine d'années, ce qui fait la spécificité de l'INET dans le paysage de grandes écoles de service public. Les femmes représentent ainsi en moyenne 50% des élèves et les écarts à la moyenne sont chaque année faibles.

#### **Des origines géographiques, sociales et universitaires à diversifier**

Les lauréats d'un concours qui alimente les territoires français en cadres de direction sont originaires de toutes les régions du pays. En revanche, parmi les parents des lauréats du concours, les cadres de direction et professions intellectuelles sont surreprésentés.

Aussi, si les lauréats ont obtenu différents types de baccalauréats, scientifiques, littéraires ou économiques, 67% d'entre eux ont suivi un cursus en IEP, en région ou à Paris.

#### **Les parcours avant l'INET : beaucoup de territoriaux...**

65% des lauréats ont travaillé dans la fonction publique territoriale.

#### **... et engagés dans la vie politique et associative**

27% des personnes interrogées déclarent avoir été adhérents à un parti politique, alors que seuls 1 à 3% des Français adhèrent à une formation politique.

43% des lauréats déclarent avoir été bénévoles ou militants dans une association avant leur entrée à l'INET, et majoritairement dans des associations à vocation sociale, au-delà des chiffres nationaux.

### **Un institut en lien fort avec les collectivités territoriales**

Le lien entre l'INET et les collectivités territoriales est d'abord assuré par les stagiaires qui viennent en formation continue à l'institut. Le plus souvent le choix de venir à l'INET revient au cadre lui-même, mais c'est bien sa collectivité qui confirme son inscription.

Mais au-delà de l'accueil de stagiaires, l'INET entretient de nombreuses relations avec les collectivités : en accompagnant leur projet grâce à la mise à disposition de stagiaires (des élèves mais aussi des cadres en formation continue chargés de missions de consultance en collectivité), en associant des territoriaux experts à ses travaux de veille et de prospective ou en mobilisant des intervenants territoriaux en grand nombre dans ses formations, par exemple.

### **Stages et projets collectifs des élèves administrateurs en collectivités territoriales**

Durant leur formation de dix-huit mois, les élèves administrateurs territoriaux sont en stage la moitié de leur temps en collectivité. Avec la progression des effectifs des élèves, on peut constater un élargissement des collectivités participant à l'accueil des élèves.

Si l'on observe les **terrains de stage des trois dernières promotions** (Robert Schuman, Salvador Allende, Paul Eluard), ce ne sont pas moins de **180 collectivités différentes** qui **ont accueilli des élèves**, couvrant la quasi-totalité du territoire national. 73 départements métropolitains en ont reçu. Des élèves ont été également en Guadeloupe, à la Réunion et en Nouvelle-Calédonie.

Les **projets collectifs des élèves** sont aussi des **occasions majeures de lien entre l'INET et les collectivités, permettant à l'institut d'être en phase avec les attentes des collectivités**, comme en témoignent les exemples suivants de projets collectifs de la promotion Simone de Beauvoir :

- Communauté urbaine de Bordeaux : les relations entre les communes et la CUB : construire la métropole,
- Communauté urbaine de Lyon : cap sur la métropole : appui à la mise en œuvre financière,
- Saint-Etienne Métropole : du grade aux métiers, une approche renouvelée des ressources humaines,
- Conseil général de l'Aude : structuration des fonctions de pilotage stratégique,
- Conseil général de la Martinique : une sécurisation renforcée des aides aux tiers pour une collectivité territoriale exemplaire,
- Conseil général de la Vienne : évaluation du schéma de l'action sociale,
- Conseil régional d'Ile-de-France : évaluation de l'impact emploi du nouveau grand Paris,
- Marseille-Provence 2013 : Marseille-Provence 2013, leçons d'une expérience.

### **Les missions de consultance du cycle supérieur de management**

Lors de leur formation, les stagiaires du cycle de management réalisent une mission de consultance auprès d'une collectivité. **Par groupe de quatre ou cinq, ils sont missionnés pour traiter des thématiques à dimension stratégique proposées par des collectivités.** Le travail des stagiaires est réalisé pour sa plus grande part en immersion dans la collectivité, le groupe étant accompagné par un consultant senior chargé d'un coaching collectif. Les résultats des travaux sont présentés à la direction générale, voire aux élus de la collectivité commanditaire, et font l'objet d'une épreuve de restitution dans le cadre de la formation.

**A ce titre en 2012-2013, la promotion 47 a par exemple été mobilisée sur les thèmes suivants :**

- Communauté de communes d'Avranches : projet de territoire et d'administration,
- Conseil général de Charente-Maritime : projet de service du service départemental d'action sociale
- Communauté d'agglomération Sud de Seine : bilan du transfert de la compétence emploi et perspectives d'évolution,

- Communauté d'agglomération Porte d'Isère et ville de Bourgoin-Jallieu : création d'un observatoire territorial mutualisé pour mieux connaître les besoins de la population et les dynamiques socio-économiques sur le territoire et disposer d'indicateurs pour évaluer les politiques publiques,
- Service départemental d'Incendie et de secours du Vaucluse : gouvernance et management territorial d'un SDIS.

La confiance des collectivités envers l'INET se mesure également à travers le bon niveau de recrutement des élèves. Les quelques élèves « reçus-collés » – que ce soit pour les élèves administrateurs ou les conservateurs – restent des exceptions (en moyenne moins d'un par année tous cadres d'emplois confondus). Près de trois quart des élèves administrateurs trouvent leur poste à l'issue de la formation, le dernier quart dans les quatre mois qui suivent en général. Du fait de leur spécificité et d'une offre de poste plus étroite, la durée d'insertion des élèves conservateurs territoriaux est plus longue, mais reste raisonnable. Pour les promotions de conservateurs du patrimoine, en moyenne, de 2002 à 2012, elle s'élève à 4,9 mois.

Désormais, la majorité des grandes collectivités, celles susceptibles d'accueillir réglementairement des administrateurs (+ de 40 000 habitants), a recruté des anciens élèves (la quasi-totalité des régions métropolitaines, 71% des départements (90% de ceux de plus d'un million d'habitants), presque toutes les plus grandes villes et agglomérations).

#### **Les 18 collectivités employant le plus d'anciens élèves (janvier 2014)<sup>4</sup>**

|  |    |
|--|----|
| • Conseil général de Seine-Saint-Denis :         | 21 |
| • Conseil général du Nord :                      | 13 |
| • Conseil régional du Nord-Pas-de-Calais :       | 13 |
| • Conseil général du Bas-Rhin :                  | 12 |
| • Conseil régional des Pays-de-la-Loire :        | 11 |
| • Communauté d'agglomération Est-Ensemble :      | 11 |
| • CNFPT :  | 10 |
| • Conseil général de l'Essonne :                 | 10 |
| • Conseil général de Loire-Atlantique :          | 10 |
| • Ville et département de Paris :                | 9  |
| • Conseil général de l'Oise :                    | 9  |
| • Conseil général de Seine-et-Marne :            | 9  |
| • Conseil régional d'Ile-de-France :             | 9  |
| • Ville de Toulouse :                            | 7  |
| • Ville de Lille :                               | 7  |
| • Conseil général des Hauts-de-Seine :           | 7  |
| • Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise : | 7  |
| • Communauté urbaine de Bordeaux :               | 7  |

#### **Un institut aux événementiels fédérateurs**

<sup>4</sup> Il ne s'agit pas des collectivités ayant recruté les élèves à l'issue de leur formation, mais celles qui emploient aujourd'hui les anciens élèves, parfois suite à détachement comme c'est le cas pour la ville et le département de Paris.

Dès 1998, l'INET lançait l'idée de réunir les cadres de direction territoriaux autour d'une manifestation fédératrice « les Entretiens territoriaux de Strasbourg », un peu à l'instar de ce qui peut exister pour les médecins avec « les Entretiens de Bichat ». Le choix a lors été fait de tenir cette manifestation début décembre, dans l'ambiance du traditionnel marché de Noël de Strasbourg.

Le succès est venu dès la première édition même si le nombre de congressistes à l'époque (environ 300) paraît bien faible à l'aune des 1 600 participants accueillis lors de l'édition 2013, tenue exceptionnellement à Lyon du fait de l'indisponibilité temporaire du centre des congrès et de la musique de Strasbourg en cours de rénovation.

L'idée d'une rencontre annuelle des cadres territoriaux répondait à un véritable besoin d'échanges, de mises en réseau. Plusieurs formats de rencontres sont alors proposés : ateliers, conférences-débats, cas pratiques plus récemment, moments de production collective où les participants sont mis en situation de résoudre une situation donnée. Lors de cette manifestation, autant de choses se passent d'ailleurs dans les ateliers programmés que dans les couloirs. En témoigne le succès des rendez-vous bilatéraux proposés sur le site des ETS en 2013 où 300 personnes ont pu bénéficier d'une mise en réseau privilégiée.

#### **Les thématiques des derniers ETS**

2013 : Innovation et action publique locale

2012 : Développement territorial : éco-défis et cyber-enjeux

2011 : Demain : quels services publics locaux ?

2010 : Réformes territoriales : quelles conséquences pour les services publics locaux ?

Mobilisant les associations professionnelles de cadres, les organisations syndicales et les associations d'élus, faisant appel aux contributions de collectivités et de partenaires du monde local, cette manifestation est reconnue comme un lieu d'échanges et de partages d'expériences, un temps de prise de recul, en toute convivialité et avec liberté de ton.

Plus récemment, en 2010, et tenant compte de la situation excentrée de Strasbourg sur le territoire national, l'INET a proposé un autre rendez-vous aux cadres territoriaux : les Mercredis de l'INET.

Ce rendez-vous plus régulier, et plus central, à Paris, dans un format court compatible avec des emplois du temps chargés est dédié aux membres des équipes de direction des grandes collectivités, ces Mercredis abordent des problématiques contemporaines touchant le monde territorial. Temps d'échanges et de réflexions, ils permettent une approche à la fois réflexive et pragmatique en s'appuyant notamment sur des retours d'expériences de collectivités.

Le succès de certaines thématiques a conduit à proposer certains Mercredis de l'INET en région. En 2013, des Mercredis de l'INET ont été organisés à Lyon (« La nouvelle politique de cohésion 2014-2020 : quel avenir pour nos territoires ? », « L'égalité professionnelle hommes/femmes ») et à Marseille (« Investir dans la culture en temps de crise : pari osé ou nécessité »).

#### **Bilan de trois ans de Mercredis de l'INET**

2011 : 336 participants

2012 : 557 participants

2013 : 670 participants (dont 253 participants lors des 3 mercredis de l'INET organisés à Lyon et à Marseille)

Depuis 2011, l'INET et les INSET ont aussi mis en place une autre série d'événementiels en phase avec l'actualité territoriale. Organisées en 2011 les « Ateliers de la réforme territoriale » ont permis de faire connaître sur 7 lieux du territoire national les enjeux de la réforme de la loi du 16 décembre 2010. Transformé en 2012 en « Ateliers des territoires », ces rencontres décentralisées ont porté cette année-là sur les enjeux de l'intercommunalité, les nouvelles contraintes financières et les nouveaux modes de portage de l'action publique. En 2013, les nouveaux projets de décentralisation ont été présentés et, en partenariat avec la DATAR, une série d'ateliers a été consacré à la présentation des travaux de prospective qu'elle a réalisés sur « Territoires 2040 ».

En 2014, c'est la loi MAPTAM (modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles) qui a été décryptée avec notamment l'organisation d'un atelier à Paris le 4 juin en présence de la ministre de la décentralisation et de la fonction publique et de nombreux acteurs des nouvelles métropoles (élus, directeurs généraux de services, représentants des associations d'élus...).

### **Un institut soutenu par des réseaux professionnels actifs**

Les anciens des cycles professionnels comme les anciens élèves sont les premiers ambassadeurs des écoles. Il en est de même à l'INET où les « anciens » témoignent d'un fort attachement et d'une vraie fidélité à l'institut.

Les premières promotions du cycle supérieur de management ont rapidement créé, dans les années 80, l'association des anciens de l'INET devenue l'ADT-INET (Association des dirigeants territoriaux – INET). Son objectif est de promouvoir ce cycle et de participer à l'évolution de l'offre de formation pour les cadres de direction territoriaux.

L'AATF (association des administrateurs territoriaux de France), créée en 1989 lors de l'instauration du cadre d'emplois, a su intégrer dès le départ les élèves à sa gouvernance et, dès 1999, un lauréat du concours en prenait la présidence. Son bureau et son conseil d'administration sont composés aujourd'hui en quasi-totalité d'anciens élèves. Depuis près de dix ans, l'AATF a mis en place un système de parrainage des élèves par un administrateur en poste tout au long de leur scolarité. Lors de son congrès annuel, l'association organise un forum pour aider au recrutement des élèves. Elle est d'un appui précieux pour les élèves inscrits sur liste d'aptitude et en recherche de poste.

A travers la préparation des ETS mais aussi en faisant participer certains de leurs membres aux comités d'expert des pôles de compétences de l'INET, l'institut est en contact avec beaucoup d'autres associations de cadres territoriaux, comme l'Association des ingénieurs territoriaux de France (AITF), l'Association des directeurs généraux de grandes collectivités territoriales (ADGGCT), le Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales (SNDGCT), Méditoriales (association des médecins territoriaux), l'Association des bibliothécaires de France (ABF), l'Association Finances, gestion et évaluation (AFIGESE), l'Association nationale des directeurs de ressources humaines des grandes collectivités (ANDRH)... et bien d'autres.

Ces réseaux sont précieux à l'institut en termes d'expertise (participation à des groupes de travail, des comités d'expert), de recherche d'intervenants mais aussi pour relayer les formations et manifestations de l'INET. Conformément à leur souhait et à leur attente, il paraît nécessaire de pouvoir les mobiliser plus dans les orientations pédagogiques de l'institut, leur expertise et leurs réseaux pouvant être une source de richesse pour l'INET.

#### **1.4. Un institut qui a noué de réels partenariats**

Tant pour la formation initiale que pour la formation continue, l'INET a développé de nombreux partenariats correspondant à la volonté de trouver des complémentarités avec d'autres acteurs de formation d'une part, et au désir d'ouvrir le monde territorial vers d'autres univers, et en particulier celui de la fonction publique de l'Etat, d'autre part. En témoignent notamment les coopérations avec l'ENSSIB et l'INP précédemment évoquées.

La présence à Strasbourg de l'INET et de l'ENA et les champs de leurs missions ont conduit naturellement les deux écoles à se rapprocher pour la formation de leurs élèves. Mais cette coopération s'étend à d'autres écoles du réseau des écoles de service public (RESP), à des Universités et d'autres partenaires.

##### **Un partenariat avec l'ENA pour la formation des élèves à approfondir**

Le choix de l'implantation de l'INET à Strasbourg, prise par le CNFPT en 1996, s'inscrivait en cohérence avec la décision prise par le Premier Ministre en 1992 d'implanter l'ENA à Strasbourg. L'objectif était de favoriser des temps communs de formation aux élèves des deux écoles. En 1999, un cadre réglementaire a été donné à ce partenariat. Cette collaboration s'est amplifiée en 2006 avec la mise en place d'un module commun « Territoires » qui rassemble les élèves des deux écoles pour une période d'environ 15 jours de formation.

Ce module a pour objectif de développer des compétences professionnelles communes aux cadres de direction des deux fonctions publiques et de leur donner l'occasion de se rencontrer.

Les contenus et les modalités pédagogiques ont évolué mais de, 2006 à 2013, ils se sont appuyés sur le dispositif décrit ci-après.

Un programme commun a été inclus dans les programmes de formation des élèves de l'ENA et de l'INET ; il portait essentiellement sur la coopération des deux fonctions publiques en matière de politiques publiques : contractualisation sur des grands projets, sécurité, cohésion sociale, hébergement d'urgence, développement économique. À cela s'ajoutaient des enseignements en droit : contrôle de légalité, police administrative, droit de la fonction publique, et deux domaines intéressant les deux écoles : en ressources humaines, le dialogue social et, en finances publiques, les finances locales. Des questions d'actualité relevant de ces deux thématiques étaient traitées sous forme de tables rondes. Parfois, une conférence d'actualité pouvant intéresser les deux populations d'élèves était également proposée.

Des enseignements particuliers en média training et gestion de crise complétaient ce module commun « Territoire ».

Les séquences de travail autour des politiques publiques prenaient la forme d'études de cas (simulation de réunions mettant en présence les différents partenaires du cas, en général représentants de l'Etat et des collectivités territoriales, parfois d'autres acteurs locaux), quels qu'en soit le sujet, et étaient co-animées par des hauts fonctionnaires de l'Etat et des hauts fonctionnaires territoriaux. Sur le plan pédagogique, cette forme a été imposée par l'ENA, en raison du système d'évaluation de ses élèves. Ces exercices, bien rodés, ont fonctionné dans de bonnes conditions, même s'ils se sont révélés parfois fastidieux pour les élèves de l'INET. Des aménagements ont été apportés chaque année sur les contenus avec des évolutions sensibles en droit (introduction de la légistique). C'est ainsi que les enseignements communs en ressources humaines et finances publiques locales ont été abandonnés à la demande de l'ENA ; ces enseignements ne faisant pas l'objet d'évaluation pour les élèves de l'ENA étaient en effet peu considérés par ces derniers.

En 2013, à la suite des orientations du comité de suivi de ce partenariat, de nouvelles modalités pédagogiques ont été travaillées qui se sont concrétisées en 2014. Les modules gestion de crise et média training, qui donnent entière satisfaction aux deux écoles, ont été conservés. Le nombre de cas pratiques portant sur les politiques publiques a été revu à la baisse, mais leur qualité a été améliorée, s'inspirant plus que par le passé de cas réels co-construits et animés par des binômes État/collectivités territoriales impliquées dans ceux-ci.

Par ailleurs, l'organisation des tables rondes a été confiée à des groupes d'élèves sur des sujets d'actualité : égalité femmes/hommes, qualité de l'action publique...

Et, pour la première fois, ces séquences de formation n'étaient pas des objets d'évaluation pour les élèves de l'ENA favorisant ainsi la coopération entre les élèves.

Certes, ces évolutions se traduisent par une diminution des enseignements communs en volume horaire, mais nous pouvons espérer une amélioration de l'engagement des deux publics dans ces formations ainsi qu'un niveau de satisfaction plus important tant sur la forme que sur le fond.

L'évolution positive des démarches pédagogiques de l'ENA ouvre des perspectives nouvelles de coopération pour la formation des élèves qui devraient permettre d'élargir le champ des enseignements : déontologie, management public, Europe...

Le partenariat avec l'ENA couvre aussi d'autres champs que celui de la formation des élèves : participation au master de l'ENA « prévention et gestion territoriales des risques », mise en place d'ateliers de service public communs dans le cadre du réseau des écoles de service public (RESP), collaboration aux modules de formation continue de l'ENA, formations communes dans la perspective du transfert aux régions de la gestion des fonds structurels européens...

### **L'INET, membre du RESP**

Depuis la création du réseau des écoles de service public, dont le CNFPT est un des membres fondateurs, l'INET, en tant qu'institut du CNFPT, en est membre, comme d'ailleurs chacun des INSET. L'INET est également associé depuis son origine en 1997 au cycle inter-institutions de management supérieur des services publics qui associe une petite dizaine d'écoles et de centres de formation de services publics, comme l'Ecole nationale supérieure de la police (ENSP), l'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEFP), l'Ecole nationale supérieure de sécurité so-

ciale (EN3S), l'École supérieure de l'éducation nationale (ESEN) ou encore l'École nationale de la protection judiciaire et de la jeunesse (ENPJJ). Ce cycle en est à sa dix-septième promotion depuis sa création en 1993. Chaque année trois à quatre cadres de direction territoriaux, sélectionnés par l'INET, y participent.

### **Des collaborations universitaires en devenir**

L'INET a fait le choix d'un partenariat avec l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines dans le cadre de la mastérisation du cycle supérieur de management (CSM) Le Laboratoire de management public (LAREQUOI) de cette université est particulièrement reconnu et ce choix, décidé en 2010 pour quatre ans et reconduit en 2014 pour une année supplémentaire, paraît judicieux. Ce partenariat fait l'objet aujourd'hui d'une évaluation sous l'égide du comité d'évaluation de l'établissement.

Diverses initiatives ont pu être prises au fil des années pour nouer des partenariats avec d'autres écoles comme AgroParisTech, l'ESSEC et l'IEP de Strasbourg sans que l'ouverture à ces partenariats soit toujours considérée comme un axe fort de développement. Le directeur de l'INET est ainsi membre des conseils d'administration d'AgroParisTech et de l'IEP de Strasbourg ainsi que de l'École nationale du génie de l'eau et de l'environnement (ENGEES), école d'ingénieurs implantée à Strasbourg.

Enfin, l'INET prend sa place à Strasbourg, aux côtés de l'Université, de l'ENA, de l'Euro-institut, pour promouvoir le Pôle européen d'administration publique (PEAP) de Strasbourg.

Toutes ces coopérations nécessitent un investissement lourd, mais l'expérience acquise dans leur conduite est riche d'enseignement et doit alimenter nos pratiques pour l'avenir.

### **Des partenariats professionnels variés**

Sans se traduire par des partenariats nécessairement formalisés, l'INET associe un grand nombre de professionnels et d'experts à ces travaux. Non seulement en les mobilisant comme intervenants, mais aussi en les associant à la réflexion sur les référentiels métiers, ceux de formation mais aussi de montage d'actions de formation elles-mêmes.

Les Entretiens territoriaux de Strasbourg (ETS) en témoignent tout particulièrement qui mobilisent associations professionnelles de cadres comme évoqué au paragraphe 1.3, mais aussi les plus importantes associations d'élus. Association des communautés de France (AdCF), Association des communautés urbaines de France (ACUF), Assemblée des départements de France (ADF) et Association des régions de France (ARF) sont ainsi associées à la conception d'ateliers..

Ces associations sollicitent par ailleurs régulièrement des élèves de l'INET pour produire des études qui s'avèrent de grande qualité et servent souvent d'outils d'aide à la décision aux commanditaires. C'est ainsi que les deux dernières promotions d'élèves (Paul Eluard et Simone de Beauvoir) ont réalisé au total 22 études.

## Les études de la promotion Simone de Beauvoir (2013-2014)

Douze études sont actuellement en cours de réalisation par la promotion Simone de Beauvoir. La diversité des thèmes et des commanditaires témoignent de la capacité de l'INET à répondre à des sollicitations multiples.

Si le CNFPT est parfois à l'**origine de la commande** (par exemple l'INET pour l'analyse des trajectoires professionnelles des administrateurs territoriaux concours ou l'INSET d'Angers pour une contribution à la réflexion relative à l'évolution du travail social), le plus souvent ce sont des acteurs externes qui sollicitent l'INET :

- **associations d'élus** : cette année l'**ACUF** pour les enjeux et perspectives financières et fiscales des communautés urbaines et métropoles en 2013, l'**AdCF** pour les communautés et l'ingénierie territoriale, l'**ADF** pour l'évolution des réponses apportées par les acteurs publics en matière d'ingénierie territoriale, mais aussi l'**UNCASS** sur le thème « Le personnel au sein des CCAS/CIAS: profil des agents et spécificités de l'environnement de travail » ;
- **des associations professionnelles de cadres : un groupe d'élèves va se pencher sur** le dialogue social au sein des directions des solidarités : revue des bonnes pratiques et conditions de réussite pour le compte de l'**ANDASS** ; un autre planche sur les liens à établir entre les niveaux de prélèvement fiscaux et les dispositifs de péréquation horizontaux à la demande de l'**AFIGESE** ;
- **des organismes mutualistes comme la Mutuelle nationale territoriale (MNT)** avec pour thème « La mobilité vécue par les agents territoriaux; expériences et pratiques » ;
- **mais aussi des ministères** : le **Ministère des affaires sociales et de la santé** a passé commande d'une étude sur l'impact des métropoles sur la conduite des politiques locales sociales tandis que le **Ministère des droits des femmes** a sollicité l'INET pour l'élaboration d'une méthodologie de construction et d'évaluation d'un budget genré.

Ces partenariats sont particulièrement actifs dans le cadre de l'activité des pôles de compétences de l'INET. Chaque institut de l'établissement public national développe et pilote des pôles de compétences chargés d'orienter de manière la plus pertinente possible le contenu de l'offre du CNFPT dans un des grands champs de l'action publique locale (solidarité, cohésion sociale, enfance ; aménagement et développement durable des territoires ; services techniques urbains et infrastructures publiques ; action éducative, santé, culture et citoyenneté ; management, pilotage et gestion des ressources, Europe),. Ces pôles mobilisent l'ensemble des compétences d'un réseau interne de conseillers formation de l'établissement public et d'un réseau externe d'experts.

## Liste des pôles de compétences du CNFPT

### INSET d'Angers : Solidarité, cohésion sociale, enfance :

- Politiques sociales d'autonomie
- Lutte contre les exclusions
- Enfance

### INSET de Dunkerque : Aménagement et développement durable des territoires :

- Urbanisme et aménagement
- Développement des territoires
- Déplacements et transports publics

### INSET de Montpellier : Services techniques urbains et infrastructures publiques :

- Ingénierie écologique
- Architecture, bâtiment et logistique
- Infrastructures publiques et réseaux

**INSET de Nancy : Action éducative, santé, culture et citoyenneté :**

- Action éducative
- Santé
- Culture
- Citoyenneté et affaires juridiques

**INET : Management, pilotage et gestion des ressources et Europe:**

- Management
- Pilotage et gestion des ressources
- Europe

**Direction générale adjointe chargée de la formation : Police municipale et sapeurs-pompiers**

- Police municipale et sécurité
- Sapeurs-pompiers et risques majeurs

Dans son domaine d'expertise, chaque pôle exerce une action à plusieurs niveaux : veille prospective, coopération avec les universitaires, les chercheurs et les professionnels, conception de référentiels métier et de formation (pour toutes les catégories d'agents et de collectivités), expérimentation, développement de dispositifs innovants, développement et diffusion de nouvelles formations.

Les pôles sont ainsi en mesure d'orienter les évolutions des formations, en phase avec les besoins professionnels des cadres territoriaux et l'évolution de leurs métiers.

Dans le cadre de ce dispositif, l'INET a la charge des pôles « Management », « Pilotage et gestion des ressources » (ressources humaines, finances, systèmes d'information, hygiène, santé et sécurité au travail), « Europe ». C'est une mission relativement nouvelle pour l'institut qui dispose de cette responsabilité et de moyens dédiés depuis 2011. Ce temps a été principalement mis à partie pour structurer un service et assurer les productions prioritaires qui lui étaient demandées : mise à jour du répertoire des métiers, construction d'itinéraires de formation coordonnées et harmonisées au sein du CNFPT et élaboration de référentiels de formation.

Pour assurer leur rôle de veille et de prospective, ces pôles de compétences s'appuient sur des réseaux d'experts : cadres territoriaux et associations professionnelles, universitaires et chercheurs, experts des services de l'Etat, associations spécialisées... en complément du réseau interne de conseillers formation des structures du CNFPT.

**Un exemple : les experts du pôle de compétences « Finances »**

Afin de renforcer la qualité des actions menées dans le cadre de l'offre de services proposée par le CNFPT et de l'adapter au plus près des enjeux et des besoins des collectivités, l'INET a initié et **mis en place pour chacun des domaines de ses pôles de compétences un comité d'experts.**

Ce lieu privilégié a pour objectif d'identifier les problématiques et les défis stratégiques qui se posent aux collectivités territoriales au regard des très fortes évolutions de l'environnement institutionnel et des contraintes macro-économiques, et de construire et développer une vision prospective stratégique pour chacun des domaines couverts et d'en tirer les enseignements en matière d'ingénierie de formation.

Le comité d'experts se veut un **lieu de débat pluridisciplinaire** (cadres territoriaux, universitaires, consultants...) et une **instance de concertation et de consultation** qui vient en appui du CNFPT.

A cet égard le comité d'experts finances, composé de 11 personnes, rassemble :

- 6 territoriaux (directeur général de services de région, directeurs des finances de département, de communauté urbaine, de ville, souvent également membres de grandes associations professionnelles nationales comme l'AATF ou l'AFIGESE),
- 2 universitaires reconnus dans leur champ de spécialisation en gestion publique territoriale (maître de conférences, enseignant-chercheur) et membres de laboratoires de recherche sur la thématique,
- 2 représentants de services de l'Etat : direction générale des finances publiques et chambre régionale des comptes,
- 1 acteur du privé, consultant en contrôle de gestion et d'audit.

## **1.5. En contrepoint quelques dimensions à renforcer**

### **Un institut encore trop centré sur la filière administrative**

Dans l'esprit de beaucoup de cadres territoriaux, l'INET reste l'institut des administrateurs. Il est vrai que la présence d'élèves administrateurs en formation longue à l'INET (18 mois, même s'ils sont en stage la moitié de leur temps) connote nécessairement l'image de l'institut. L'esprit de promotion, qui peut freiner l'ouverture vers les autres, renforce aussi cette impression.

Dans la réalité, l'INET accueille dans ses stages une minorité d'administrateurs puisque l'institut est notamment ouvert aux attachés et directeurs territoriaux dès qu'ils occupent des postes de direction dans de moyennes et grandes collectivités. Le cadre d'emplois des attachés et directeurs est d'ailleurs statistiquement le premier public de l'INET en formation continue.

En revanche, il est plus difficile d'attirer à l'INET les autres cadres d'emplois, notamment les ingénieurs territoriaux, les conservateurs, les médecins, les officiers supérieurs de sapeurs-pompiers...

L'INET assure pourtant la formation d'intégration des ingénieurs en chef, des médecins, des biologistes, des pharmaciens, et des directeurs d'établissement d'enseignement artistique de première catégorie. Mais, à l'exception des ingénieurs et des médecins, l'effectif de ces cadres d'emplois est très faible (quelques unités chaque année) et surtout la formation proposée est très courte. Elle n'est que de cinq jours comme pour tous les agents territoriaux. Durée insuffisante pour se sentir réellement attaché à l'INET.

Par ailleurs, l'INET n'a pas vocation à délivrer des formations techniques ou scientifiques pour ces cadres d'emplois qui trouvent des réponses de formation appropriées dans les Instituts nationaux spécialisés d'études territoriales (INSET) de l'établissement, voire dans d'autres écoles spécialisées, notamment de l'Etat, ce qui conduit ces publics vers d'autres horizons que l'INET.

Pour autant, une partie des cadres de ces cadres d'emplois occupent ou ont vocation à occuper des emplois de direction dans les collectivités. C'est particulièrement vrai des ingénieurs en chef. Et l'institut aurait tout avantage à mixer encore plus qui ne le fait aujourd'hui dans ses différentes formations les cadres de direction des différentes filières.

### **Un institut qui doit mieux capitaliser ses productions et renforcer ses relations avec la recherche**

A travers les études des élèves réalisées en partenariat avec les associations professionnelles et d'élus, les rapports de stage produits, les missions de consultance des stagiaires en formation continue, l'INET est producteur de nombreuses ressources sur le monde territorial. Ce sont des apports précieux qui illustrent bien les évolutions et les problématiques d'actualité traitées par les collectivités.

L'appropriation et l'exploitation de ces ressources tant en interne de l'INET et du CNFPT qu'en externe sont en revanche encore faibles. Certaines productions donnent lieu à publication, comme c'est le cas pour les projets collectifs des élèves (collection annuelle « Un autre regard sur les territoires »), d'autres sont diffusés sur le Wikiterritorial (les synthèses des missions de consultance réalisées dans le cadre du cycle supérieur de management, par exemple). Les mercredis de l'INET font pour leur part l'objet de synthèses écrites et vidéos. Il n'en reste pas moins que des efforts sont à conduire pour mieux valoriser ces différents travaux, en étroite collaboration avec le projet de centres de ressources du CNFPT en cours de finalisation.

La dimension recherche est certainement aussi à développer.

A l'exception du master avec l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines et d'initiatives nouvelles comme les ateliers jeunes chercheurs et territoires aux ETS, les prix de thèse et de masters organisés récemment, l'organisation prochaine de séminaires de recherche coordonnés des instituts, les liens avec l'université et la recherche restent rares et peu formalisés. Il s'agit là d'une mission que doivent porter les pôles de compétences (Management, pilotage et gestion des ressources, Europe) dont le cadre de leur mission de veille et de prospective, mais aussi l'ensemble de l'INET, pour faire en sorte que les travaux issus de la recherche irriguent ensuite les programmes de formation.

### **Un institut dont la dimension européenne et internationale doit être confortée**

L'ouverture européenne et internationale doit également être évoquée dans la mesure où elle est insuffisamment réalisée à l'INET. Son implantation à Strasbourg, siège du Parlement européen et du Conseil de l'Europe, est pourtant un atout.

Le rattachement du pôle de compétences Europe de l'établissement à l'INET en 2009 et la création d'une mission Europe à l'INET en 2010, les deux désormais rassemblés dans une même unité, ont déjà permis d'avancer sur ces questions en nouant notamment des partenariats pertinents pour développer les stages des élèves et stagiaires de l'INET à l'étranger et mieux mobiliser des intervenants européens susceptibles d'apporter une dimension d'approche comparée dans les enseignements.

Il convient toutefois d'aller plus loin. Cette dimension s'impose au moins sur deux registres :

- d'une part les directives européennes orientent le droit national. Une connaissance de ce que "prépare" l'Europe, tant sur les politiques publiques que sur les opportunités de financement, devient incontournable ;
- d'autre part, comment penser et préparer l'action publique en France sans se donner les moyens d'une approche comparatiste.

La formation des élèves gagnerait à mieux intégrer ces dimensions de même que la formation continue.

Enfin, à l'heure de la mobilité européenne, n'est-il pas dans les missions de l'INET de faciliter les

stages à l'étranger pour les fonctionnaires en formation ? Si la mobilité des administrateurs territoriaux est aujourd'hui réelle vers l'Etat, elle est quasiment inexistante vers les institutions européennes alors même que les enjeux de la politique de cohésion concernent au premier chef les collectivités territoriales.

Il conviendrait donc définir une politique volontariste pour l'INET pour ancrer durablement cette dimension européenne, nouer des partenariats dans une logique de réciprocité et franchir les obstacles techniques et financiers que génèrent de tels dispositifs.

### **Un institut qui a une bonne image mais dont la notoriété est à développer**

L'enquête CSA, commandée auprès des directeurs généraux de services et des élus de grandes collectivités dans le cadre de l'élaboration de ce projet, apporte des éclairages intéressants sur l'image et la notoriété de l'INET.

Elle confirme que l'INET est bien connu d'une majorité de directeurs généraux de services et de cadres de direction territoriaux, un grand nombre d'entre eux ayant été élèves ou stagiaires de cycles longs à l'INET.

Plus largement, la plupart des agents et des cadres territoriaux n'identifient toutefois pas l'INET, au sein du CNFPT, comme lieu dédié à la formation des cadres de direction territoriaux ou cadres de direction en devenir.

Les élus, quant à eux, connaissent très peu l'institut, alors qu'ils sont les principaux recruteurs de cadres d'équipe de direction et peuvent aussi être des prescripteurs de formation pour les publics de l'INET.

Enfin, le grand public méconnaît totalement l'institut, notamment le jeune public futur diplômé de l'enseignement supérieur, apte à passer les concours A+ en externe et les salariés du public ou du privé, susceptibles de passer les concours A+ par la voie du concours interne ou du troisième concours.

### **Les résultats du baromètre d'image du CNFPT**

Depuis deux ans, le CNFPT fait réaliser, également par CSA, une étude barométrique pour connaître en particulier l'image de marque associée au CNFPT. Pour la première fois, en 2014, cette enquête a interrogé aussi les élus, directeurs généraux, cadres, agents et responsables de formation sur leur connaissance des instituts du CNFPT, notamment de l'INET.

Les résultats confortent l'analyse qualitative effectuée. Ils mettent en valeur la très bonne connaissance de l'institut par les directeurs généraux et leurs adjoints (45% le connaissent très bien, 7% ne nous connaissant pas). De même 54% des responsables de formation connaissent très bien l'INET. A l'opposé, seuls 19% des élus et 17 % des agents répondent très ou assez bien connaître l'INET. Le nom de l'INET est en fait méconnu par 58% des élus et 64% des agents.

Le constat d'une connaissance hétérogène de l'INET est donc une évidence, évidence mise à plat par cette enquête qualitative comme par le baromètre d'image. La notoriété de l'INET reste donc limitée, voire confidentielle, cantonnée en premier lieu aux cercles de cadres de direction territoriaux passés sur ses bancs. De plus, ceux qui connaissent l'INET sans l'avoir fréquenté vraiment ne dessinent pas

pleinement les contours de ce qu'est et de ce que fait l'INET (formation initiale et continue, événementiels...). Mais, l'institut peut s'appuyer pour sa promotion non seulement sur ces anciens, mais aussi sur les services formation des collectivités qui ont une bonne connaissance de l'INET.

D'après les entretiens réalisés avec des directeurs généraux de services et des élus par CSA, ce déficit de notoriété est attribué à une carence de communication de la part du CNFPT-INET, à une confusion entre le CNFPT et l'INET et à une faible dynamique corporatiste de la part des anciens élèves, en l'absence d'un réseau d'anciens (sauf pour les très proches de l'INET).

Un des paradoxes à relever dans cette enquête en termes de communication est que les cibles se déclarent peu informées sur la richesse potentielle de l'offre mais se sentent pour autant suffisamment alimentées. En effet, Les directeurs généraux consultent l'offre INET uniquement quand un besoin direct se fait sentir en matière de formation, principalement via le site internet, et dans une moindre mesure, via la lettre de l'INET.

Au-delà de cette notoriété souvent déficitaire, l'image de l'institut est en revanche dominée par des représentations très positives. Ces représentations sont très axées sur la formation, perçue comme pragmatique, opérationnelle, sélective, généraliste et stratégique, lieu de *melting pot* de profils et d'expériences : une formation ouverte et en mouvement, mais assez liée à la filière administrative, en particulier aux administrateurs.

Les événements sont quant à eux assez inégalement identifiés mais perçus comme des lieux de partage et de recul réflexif, en particulier les ETS.

#### **L'INET : quelques chiffres clés (2013)**

- 58 emplois permanents : 32 catégorie A (dont 16 conseillers formation), 13 catégorie B, 13 catégorie C,
- un budget de 7 018 800 M€ (hors personnel et rémunération des élèves),
- 20 000 journées formation stagiaire : 46 % pour les élèves, 36 % pour la formation continue, 18 % pour les événementiels,
- 61 élèves administrateurs territoriaux (promotion Simone de Beauvoir),
- 24 élèves conservateurs territoriaux de bibliothèques (promotion Ada Byron),
- 20 élèves conservateurs territoriaux du patrimoine (promotion Oscar Wilde),
- 21 stagiaires du cycle supérieur de management (promotion Rosa Parks),
- 35 stagiaires du cycle de direction générale (18 à Strasbourg, 17 à Montpellier),
- 1 600 participants aux ETS à Lyon en décembre 2013,
- 82 stages de formation continue dont 21 actions nouvelles en 2013.

## **II - LA FORMATION DES CADRES DE DIRECTION FACE AUX NOUVEAUX ENJEUX DES COLLECTIVITES TERRITORIALES**

Dans un monde en évolution profonde, où les collectivités sont confrontées à de nouveaux enjeux et à de nouvelles exigences, les compétences des cadres de direction des collectivités territoriales sont décisives pour accompagner les mutations et transformations en cours. Cet accompagnement n'est pas le corolaire du soutien à un système dans lequel le service public n'aurait pas sa place, mais vise bien à conserver à ce service public son rôle de cohésion sociale dans une société en mouvement.

Il s'agit de bien mesurer les évolutions, de faire en sorte que l'INET soit en pleine capacité d'intégrer les nouveaux champs de réflexion qui s'imposent pour agir et interagir de façon pertinente, enfin de réinterroger l'offre de formation et les pratiques pédagogiques pour accompagner la transformation des pratiques professionnelles.

### **1. Des collectivités en prise avec de nouveaux enjeux**

#### **Les services publics locaux sont l'objet de transformations profondes**

Depuis les lois de décentralisation de 1982 et jusqu'à une date récente les collectivités territoriales n'ont cessé de voir leurs compétences ainsi que leurs moyens humains et financiers croître, répondant en cela à une double sollicitation.

D'un côté, l'Etat qui au cours de cette période leur a transféré de nombreuses compétences ainsi que des agents précédemment affectés à l'exercice de ces compétences et, de l'autre, une demande sociale de plus en plus forte, s'exprimant, de plus en plus fréquemment, dans une logique consumériste ou en substitution du délitement du lien social ou du tissu économique.

Pendant toute cette période, les collectivités se sont organisées pour répondre de façon réactive à cette double sollicitation en s'organisant et en mettant en place de nouveaux services publics locaux et en adaptant de façon continue leurs politiques publiques en fonction des nouvelles compétences attribuées ou des demandes exprimées par la population.

La crise financière de 2008 avec ses conséquences notamment en matière d'accès au crédit pour les collectivités territoriales, conjuguée à la réforme de la fiscalité locale, avec la disparition de la taxe professionnelle, et à la baisse des dotations et subventions de l'Etat ont mis fin à cette dynamique et installé un contexte inédit pour les collectivités territoriales. Engagées dans la politique de réduction de la dette publique, celles-ci se trouvent désormais confrontées non pas à un gel de leurs ressources financières mais bien à une diminution programmée et durable de leurs recettes dont l'amplitude n'est pas à ce jour totalement connue. Si cette diminution de recettes les contraint, depuis plusieurs années déjà, à optimiser les moyens financiers affectés à leur fonctionnement, ce sont dans un second temps les budgets d'investissement qui seront touchés minorant le rôle de premier investisseur public assuré par les collectivités territoriales au cours des dernières décennies.

Simultanément, la profusion des normes et leur relative instabilité, les nombreuses réformes du code des marchés publics ainsi que la croissance forte des textes législatifs et réglementaires s'appliquant

aux collectivités territoriales ont contribué à complexifier, chaque année un peu plus, l'action des collectivités territoriales jusqu'à parfois la rendre très difficile, nécessitant souvent, une dépense de moyens d'études, notamment, sans commune mesure avec l'objectif à atteindre.

Enfin, la multiplication des strates de collectivités et les financements croisés devenus inévitables ont compliqué le montage des dossiers pour les demandeurs et alourdi les procédures d'instruction en particulier lorsqu'il s'agit de financements européens.

L'enjeu pour la période qui s'annonce va donc consister à faire preuve du même dynamisme et de la même capacité d'innovation qu'au cours des trois dernières décennies pour continuer de faire évoluer les services publics locaux, voire d'en imaginer de nouveaux dans un contexte différent mais nécessitant tout autant de créativité et de mobilisation. En effet, la place des collectivités territoriales en tant que maître d'ouvrage reste prépondérante dans la conduite de l'action publique.

### **Des territoires en mutations**

Sur la même période, une recomposition forte de la géographie des territoires s'est engagée. Inscrite dans le temps long, celle-ci est liée à la fois à des mouvements de population qui résultent de la somme de décisions individuelles simultanées et à des contraintes économiques elles-mêmes en corrélation avec la mondialisation. L'interpénétration des échelles spatiales et de temps, évoquée par plusieurs géographes, est aujourd'hui une réalité.

Dans ce contexte, la capacité d'attraction des métropoles, mieux inscrites que les autres territoires dans l'économie mondialisée, s'est renforcée, en concentrant les emplois et en provoquant des phénomènes d'étalement urbain. Si ce mouvement de construction à la périphérie des centres urbains correspond à une aspiration profonde des individus qui souhaitent devenir « propriétaires », il génère une rurbanisation où la demande de services de proximité est forte en termes d'école, de garderie d'enfants, de déplacement créant quand ceux-ci ne sont pas mis en place un sentiment d'abandon conduisant parfois à des positionnements extrêmes et à un sentiment de déclassement quand des accidents de la vie ou le chômage viennent se surajouter aux difficultés de la vie quotidienne.

Le littoral s'est, lui, densifié au cours des cinquante dernières années, alors que les risques naturels en particulier d'érosion et de submersion ne cessent de croître comme vient encore de l'attester le dernier rapport du GIEC paru en mars 2014.

Plus récemment les territoires ruraux ou dominés par une activité industrielle mono spécifique se sont appauvris. Enfin, le renforcement de grands centres commerciaux péri-urbains et, plus récemment, le développement continu du commerce en ligne sont venus fragiliser les activités commerciales des villes moyennes et affaiblir durablement leurs centres villes de même que le déploiement très inégal de la fibre optique sur le territoire crée de nouvelles disparités dans l'accès aux services numériques.

A cette mutation territoriale qui dessine une nouvelle géographie de la France il faut ajouter les mutations environnementales, sanitaires et sociales.

La question des ressources naturelles, telles l'eau ou l'air, dont la qualité ne cesse de se dégrader devient centrale et oblige la puissance publique à réinterroger les modalités de la gestion de ces

biens collectifs sources de risques sanitaires avérés et de maladies chroniques coûteuses pour l'assurance maladie. Il en est de même pour les matières premières qui devenant rares et chères invitent à poser la question de la transition énergétique et plus globalement de la transition écologique dont les territoires sont déjà des acteurs en impulsant des politiques innovantes qui devront être amplifiées pour répondre à l'urgence des défis à relever.

Les mutations sociales que sont l'allongement de la durée de la vie avec son corollaire qu'est la dépendance liée au grand âge, d'une part, et la paupérisation d'une partie de la population et l'augmentation des inégalités sur les territoires (la progression des bénéficiaires du RSA est à cet égard un signal), d'autre part, constituent un autre point majeur de vigilance pour les responsables des collectivités territoriales à qui il est demandé d'apporter des réponses adaptées.

### **De nouvelles exigences pour le service public local**

Ces phénomènes que sont la crise financière prise dans sa globalité, la recomposition territoriale ainsi que les mutations environnementales, sanitaires et sociales dont l'acuité est chaque jour plus vive, mises au regard des attentes de la population, se sont aujourd'hui imposés clairement dans le débat politique. Ils ont contribué, après des réformes partielles ou des réformes non abouties, à une prise de conscience de l'urgence et de la nécessité d'adapter le modèle territorial actuellement en vigueur fruit d'une époque désormais révolue, celle de la croissance continue. Quelle logique de développement local ? Quelle administration pour un avenir territorial, durable et participatif ? Comment penser le local et agir globalement ? Quelle organisation des services publics pour trouver la meilleure adéquation possible entre les territoires et les institutions représentatives ? Ces questions pour lesquelles il n'est plus possible de différer la réponse conditionneront fortement la nature de l'exercice professionnel des cadres de direction des collectivités territoriales.

Après la récente promulgation de la loi du 27 janvier 2014 sur la modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles qui est un premier et récent fait majeur dans cette recomposition des territoires, et compte tenu des orientations annoncées en avril 2014 par le Premier Ministre, le mouvement de décentralisation devrait connaître une nouvelle étape qui conduira le législateur, dans un cadre financier contraint, à s'interroger sur la répartition des compétences, sur la nature des services à fournir au titre du service public et leurs modes de financement et/ou de délégation sans omettre les conséquences en termes de gestion des ressources humaines et de mutualisation des services. Cette nouvelle phase conduira simultanément à reposer la question des strates de collectivités, de la pertinence de chacune et de leur nombre. Il en est de même pour la répartition des compétences entre le niveau régional, départemental voire des intercommunalités.

Cette nécessité de la réforme est, par ailleurs, amplifiée par la relative défiance à l'égard des élus comme des administrations et de leurs fonctionnaires. Les uns et les autres sont perçus comme ne pouvant plus apporter de réponse efficiente aux questions et aux préoccupations exprimées par les citoyens : emploi, logement, déplacements, réussite éducative... La forte abstention observée aux dernières élections municipales est de toute évidence un signe de cette défiance.

Ce scepticisme à l'égard de l'action publique s'exprime aussi à travers la multiplication des recours et des contestations liées aux décisions publiques. Symbole ou reflet de la préservation des intérêts particuliers au détriment de l'intérêt général, la judiciarisation systématique de toute procédure mise au regard de la nécessité d'engager, pour tout projet, un dialogue continu avec les divers acteurs con-

cernés, est également à prendre en compte dans l'évolution du contexte territorial. L'association réelle des citoyens sous des formes de démocratie participative renouvelée est devenue incontournable. Si ce phénomène n'est pas nouveau, il ne cesse de s'amplifier, imposant aux responsables territoriaux (élus et cadres administratifs ou techniques) de changer de posture et de développer de nouvelles compétences pour s'adapter à ce changement de paradigme.

Enfin, les récentes évolutions du code électoral vont modifier le positionnement des élus et leurs méthodes de travail et tout particulièrement la loi du 14 février 2014 interdisant le cumul de fonctions exécutives locales avec un mandat de parlementaire.

### **Piloter les transitions**

Le monde territorial, comme l'ensemble de la société française, est, indubitablement, entré dans une phase de transition qui ébranle et réinterroge les repères auxquels chacun s'était habitué au cours des trente dernières années et qui servaient de balises à l'ensemble de l'action publique sur les territoires.

Quel que soit la taille ou le périmètre d'action de la collectivité, l'enjeu est désormais, pour ses responsables, de piloter cette transition sur des territoires en mutations. Chacun ayant son propre écosystème doit faire l'objet d'une approche différenciée conduisant à la reconnaissance de « l'altérité territoriale » mettant ainsi fin au concept de l'égalité territoriale qui a prévalu depuis quasiment les années 1960. Susciter, encourager le développement endogène du territoire tout en l'inscrivant dans un contexte d'économie mondialisée et de transition écologique est une option vitale pour la résilience de certains territoires et le renforcement des autres. Au regard de cette nouvelle dynamique, les services publics locaux devront être à la fois des points d'ancrage et des leviers pour accompagner voire impulser cette transformation.

Les collectivités territoriales sont soumises à des évolutions profondes, des remises en question fortes et des interrogations nombreuses qui les contraignent à agir dans un environnement incertain. Ce contexte n'est pas totalement nouveau, certes, mais impose à chaque responsable de réinterroger sa pratique professionnelle de façon permanente et de développer des qualités d'agilité, d'adaptabilité, d'innovation ainsi qu'une capacité à travailler dans des environnements complexes et parfois hostiles.

## **2. Donner du sens à l'action publique locale**

Dans ce contexte, et pour garder le cap propre à l'action publique locale, il est primordial que tout agent public et tout particulièrement les responsables des administrations des collectivités territoriales aient une perception claire des valeurs qui les animent et des responsabilités qui sont les leurs afin de donner du sens à l'exercice de leurs missions de service public, de promouvoir des systèmes de gouvernance clairs, justes et efficaces en étant, bien évidemment à la hauteur des tâches qui leurs sont confiées.

Sens, gouvernance, compétences : ces trois dimensions sont en interaction. Elles créent une dynamique bénéfique à la recherche du bien commun et constituent les ressorts de la fonction publique

territoriale. Les cadres de direction territoriaux que forme l'INET doivent ainsi être des acteurs engagés qui savent :

- porter les valeurs du service public territorial,
- être responsables de leurs fonctions,
- contribuer au projet politique d'une collectivité territoriale et d'un territoire ;
- contribuer à mettre en œuvre une gouvernance publique territoriale équilibrée, en sachant être stratège, capable d'appréhender les jeux d'acteurs et de maîtriser l'art du management efficace et dynamique.

### **Porter les valeurs du service public territorial**

Les valeurs du service public territorial sont d'abord celles du service public et s'appuient sur les « valeurs fondamentales » de la République française (représentées par l'idéal commun de Liberté, d'Égalité, de Fraternité, la laïcité et l'intérêt général), des valeurs « professionnelles » propres à la fonction publique (continuité, engagement, intégrité, légalité, loyauté, neutralité, respect), et enfin des valeurs dites de « service » (l'adaptabilité, l'efficacité, la qualité et la réactivité), parfaitement résumées dans la déclaration commune du réseau des écoles de service public sur ses valeurs, approuvée en juillet 2012 par l'ensemble des écoles de service public de notre pays.

#### **La déclaration commune du réseau des écoles de service public sur ses valeurs (juillet 2012)**

Nous, écoles de service public, fondons notre identité commune sur les principes républicains énoncés par la déclaration des droits de l'Homme et du citoyen à laquelle notre nation se réfère à travers sa Constitution.

**Dans la diversité et la complémentarité de nos missions et orientations, nous bâtissons nos actions sur les valeurs fondamentales de la République française représentées par l'idéal commun de Liberté, d'Égalité et de Fraternité.**

Elles se fondent également sur la valeur de **laïcité**.

Le sens de l'intérêt général qui doit nous guider au quotidien dans chacune de nos tâches se traduit aussi par la mise en œuvre et la transmission d'un certain nombre de valeurs professionnelles liées à la nature du service public, ses missions et sa raison d'être.

Ces valeurs professionnelles directrices communes que nous revendiquons trouvent leur source dans les principes de notre droit : **continuité, engagement, intégrité, légalité, loyauté, neutralité, respect, responsabilité.**

Elles sont soutenues par la référence à des valeurs de service que sont **l'adaptabilité, l'efficacité, la qualité et la réactivité.**

Conformément à l'ensemble de ces valeurs, nous agissons en faveur de l'égalité réelle d'accès à nos écoles.

La formation au service public que nous dispensons avec fierté et honneur nous mobilise fortement pour répondre de la meilleure façon possible à la satisfaction de l'intérêt général et des besoins des bénéficiaires du service public. Nous avons conscience que cette satisfaction est évolutive dans le temps et dans l'espace et qu'elle suppose de notre part une adaptation permanente tenant compte des mutations technologiques et sociétales.

**Nous, écoles de service public, considérons avoir un rôle à jouer dans la sensibilisation et la mobilisation des valeurs fondamentales, des valeurs directrices et des pratiques managériales susceptibles de donner de la force au service public que nous représentons.**

C'est pourquoi nous nous engageons, comme pour les valeurs spécifiques à chacune de nos écoles, à diffuser et appliquer l'ensemble de ces valeurs en impliquant nos personnels, nos formateurs, nos élèves, stagiaires et auditeurs.

Ces valeurs sont évidemment partagées par les collectivités territoriales qui, au même titre que l'Etat sont porteuses de l'intérêt général. La gestion publique locale comporte néanmoins un certain nombre de particularités qui en font sa spécificité. Le mode de légitimité des exécutifs territoriaux, la place des assemblées locales dans la détermination des objectifs politiques en font des lieux de pouvoir complexes. La nature, les champs et la diversité des services publics locaux offrent une proximité d'action particulière. Enfin, l'ancrage de son intervention sur un territoire lui donne un champ d'action clairement délimité favorisant l'analyse de l'environnement et la perception des besoins, combiné à une maîtrise des moyens qui favorise la rapidité et l'efficacité de l'action.

Les cadres de direction, en poste ou en devenir, sont animés par des aspirations profondes : exercer des missions de service public qui aient du sens, travailler dans des systèmes de gouvernance clairs, justes et efficaces, être à la hauteur des tâches qui leur sont confiées.

Les transformations déjà en cours et qui vont s'amplifier comportent un ensemble de risques potentiels qu'il importe d'identifier et qui ne pourront être correctement assumés par les cadres de direction territoriaux que si les décisions portent en elle le sens de l'intérêt général et les valeurs de service public.

## **Etre responsable**

S'il est fondamental pour un cadre de direction territorial de bien appréhender le système de valeurs qui préside à son action, il n'est pas moins essentiel qu'il s'interroge sur sa responsabilité au sens étymologique de ce terme (*respondere*, répondre de ses actes devant les autres et de *spondere*, traduit par s'engager, se porter garant des autres, répondre des autres).

Ces responsabilités peuvent être déclinées en trois ordres : les responsabilités sociétales, les responsabilités déontologiques et les responsabilités de gestion.

### **Les responsabilités sociétales, déontologiques et de gestion des cadres**

#### **Les responsabilités sociétales se traduisent par :**

- une attention soutenue qui doit être portée à la transition vers une société écologiquement soutenable et socialement juste,
- le développement des droits humains et sociaux (lutte contre les discriminations, égalité entre les femmes et les hommes...),
- la prise en compte du citoyen par l'écoute, le dialogue, la concertation ou la participation
- la qualité des réponses de service public apporté aux besoins,
- l'évaluation systématique des politiques publiques,
- la prévention des risques professionnels,
- le développement des ressources psychosociales,
- la création d'un dialogue social de qualité.

**Les responsabilités déontologiques peuvent être organisées en quatre grandes catégories :**

- la pratique déontologique tirée des obligations du statut de la fonction publique territoriale (indépendance, obligation de réserve, discrétion professionnelle,...),
- la pratique déontologique tirée des principes de la responsabilité administrative (prévention des fautes de services provenant de défauts de fonctionnement ou d'organisation...),
- la pratique issue des risques d'infractions pénales,
- la pratique tirée des risques comptables et financiers (gestion de fait...).

**Les responsabilités de gestion dont les dix principes sont les suivants :**

- la sincérité budgétaire,
- l'équilibre financier,
- l'emploi sobre des fonds publics,
- la régularité des décisions de gestion,
- la transparence des décisions et des bilans d'activités,
- la conduite maîtrisée des investissements,
- l'égalité d'accès à la commande publique,
- le contrôle interne,
- l'évaluation des politiques publiques,
- le suivi, contrôle et la maîtrise des missions de service public conventionnées ou déléguées.

**Contribuer à une gouvernance publique territoriale équilibrée**

La notion de gouvernance publique territoriale doit être entendue comme la façon de gouverner un territoire (les jeux d'acteur), une organisation publique (le management) et un projet politique (la stratégie). Prendre en compte la gouvernance ne remet pas en cause bien évidemment la totale légitimité des élus issus du suffrage universel, mais permet d'évoquer la nature même des relations à établir avec les acteurs locaux, avec les citoyens, avec ses collaborateurs. La gouvernance permet de définir les méthodes selon lesquelles les pouvoirs publics conduisent le projet politique sur le territoire.

Le management public territorial occupe pour tout cadre de direction en collectivité une place particulière et centrale. C'est une composante essentielle de la gouvernance sur laquelle un cadre de direction territorial a une prise directe.

La formation initiale ou continue au management constitue, déjà, un des axes stratégiques du projet pédagogique de l'INET. Cet enseignement, qui peut aussi prendre la forme d'échanges de pratiques, doit cependant être sans cesse remis en question pour s'adapter aux évolutions et mutations évoquées ci-dessus et surtout s'insérer dans les valeurs propres à la fonction publique territoriale et mis en perspective avec le concept de responsabilités.

En effet, le management a trop souvent été abordé sous l'angle de l'outillage ou par simples copié-collés de méthodes mises en œuvre dans le secteur privé. Donner du sens en prenant appui sur un ensemble de valeurs et de principes de responsabilités, clairement énoncé et partagé, s'inscrivant dans un projet politique, constitue le socle fondamental du management en collectivité à partir duquel les actes constitutifs d'un management opérationnel peuvent être posés. Sur cette base il s'agit de prendre en compte le désir de « bien agir » qui anime le plus grand nombre des agents,

d'encourager et de réguler leur participation à la vie de la collectivité dans un esprit de responsabilité, de mobilisation, d'adhésion, d'engagement et de délégation, mais aussi d'échanges sur les réticences, résistances ou oppositions, en sachant s'adapter à l'histoire et aux réalités de la collectivité en développant les compétences individuelles et collectives. De plus, et compte tenu du contexte dans lequel vont désormais évoluer les collectivités territoriales, il s'agit d'encourager l'innovation, la créativité et l'expérimentation.

### **3. Accompagner l'évolution des compétences des cadres de direction**

#### **Des compétences des cadres de direction en forte évolution : ce que nous disent les experts**

Les référentiels de compétences élaborés par le CNFPT et revus périodiquement avec les professionnels en poste constituent des repères fiables et pertinents pour évaluer les formations à mettre en place tant initiales que continues. C'est ainsi qu'en 2013, dans le cadre de la mise à jour du répertoire des métiers du CNFPT, un groupe de professionnels a travaillé sur de nouvelles fiches métiers de directeur général des services et de directeur général adjoint des services.

La réflexion engagée pour le présent projet de l'INET, les consultations et auditions, les études commandées à différents experts et grands témoins ont permis d'approfondir et de diversifier l'appréhension de l'évolution des compétences requises et d'en diversifier les approches et les méthodes d'analyses.

Les encadrés ci-dessous sont illustratifs de l'intérêt de ces contributions et démarches et des enseignements à en tirer, tant sur les compétences à cultiver par la formation, les compétences à détecter à l'occasion des concours que les méthodes pédagogiques à privilégier.

#### **La réalité des fonctions et de l'activité du cadre de direction (Guy Le Boterf)**

Dans ses ouvrages « Construire les compétences individuelles et collectives » et « Repenser la compétence » (2013 Editions d'organisation), Guy Le Boterf applique une méthodologie qui consiste à considérer que les organisations veulent pouvoir compter sur des professionnels en capacité d' « agir et interagir avec pertinence et compétence en situation » (@Le Boterf conseil).

#### **Dans une organisation, il faut ainsi réunir les conditions ou mesures qui donnent la possibilité aux professionnels de :**

- **savoir agir** (en formant les professionnels, en favorisant les échanges de pratiques professionnelles, les retours d'expérience),
- **pouvoir agir** (en mettant en place un management cohérent, un système d'information approprié, les moyens nécessaires, un système de délégations, une organisation appropriée...),
- **vouloir agir** (en donnant du sens et en explicitant les enjeux des objectifs, en effectuant des retours constructifs sur le travail, en mettant en œuvre une politique encourageante de rémunération et de progression professionnelle, de management par la confiance...).

Il s'agit donc de créer un « environnement » qui maximise la probabilité que les professionnels agissent avec pertinence et compétence dans les situations professionnelles à traiter. Cet environnement doit comporter un ensemble de mesures cohérentes les unes avec les autres et portant sur les trois pôles du **savoir, pouvoir,**

**vouloir agir.** Plus le management aura créé un environnement favorable sur ces trois pôles, plus il maximisera la probabilité que les professionnels agissent avec pertinence et compétence en situation.

Cette approche interpelle l'INET sur deux principaux registres :

- les « savoir agir » qui sont au cœur de la formation, tant initiale que continue, et visent l'acquisition d'un vaste ensemble de ressources, connaissances, savoir-faire multiples qui sera mobilisée et combinée dans l'action,
- les « pouvoir et vouloir agir » qui renvoient pour leur plus grande part au management et donc à la formation managériale des cadres de directions dans leur organisation.

Dans sa méthode d'analyse des métiers développée par Guy le Boterf, « **agir en professionnel compétent** » **consiste :**

- à mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente dans une situation,
- en prenant en compte les exigences de réalisation souhaitables de l'activité à réaliser et un ensemble de valeurs,
- en mobilisant une combinatoire de ressources personnelles (connaissances, savoir-faire, attitudes professionnelles) et ressources externes,
- afin d'atteindre les objectifs attendus,
- et en tirant les leçons de sa pratique.

**Cette méthode a été appliquée dans le cadre du projet de l'INET à l'analyse des fonctions de direction générale de services de collectivité** et a mobilisé pour ce faire une équipe de directeurs généraux expérimentés. Les savoirs agir en situation professionnelle ont été décrits par des « activités clés », réorganisées en grandes fonctions, chaque activité étant ensuite décrite d'abord en termes de résultats attendus, ensuite en termes de critères de réalisation souhaitable de l'activité.

C'est à partir de cette analyse des situations clé qu'ont pu être dégagées les « ressources » associées aux situations clés, formulées en :

- savoir-faire techniques et méthodologiques,
- savoir-faire relationnels,
- connaissances en culture générale,
- savoir-faire cognitifs,
- savoir travailler en contexte,
- aptitudes personnelles.

**Les situations professionnelles-types extraites des fonctions de DG ont également été croisées avec d'autres référentiels comme celui des actes considérés comme essentiels dans le métier de cadre de direction**, à savoir : proposer des orientations, impulser un management participatif et coopératif, travailler en partenariat avec un leadership approprié, accompagner la prise de décision, procéder à des arbitrages/décider, suivre les évolutions et les résultats, évaluer les effets, reconnaître et valoriser les progrès. Ce croisement permet de mieux cerner les attendus du rôle du cadre de direction dans les différentes situations professionnelles type qu'il rencontre.

Cette méthode, très analytique, appliquée à un métier ou à une fonction présente un intérêt certain pour l'INET :

- elle permet de constituer un référentiel détaillé de l'ensemble des ressources à installer pendant les parcours de formation, tant initiale que continue,
- elle donne du sens aux apprentissages car les acquisitions de/connaissances/savoir-faire/aptitudes sont corrélées aux situations professionnelles des cadres de direction,

- elle a permis d'avancer sur le questionnement suivant : « quelles connaissances/aptitudes/« savoir-faire » vérifier au moment du concours d'accès à l'INET.

Enfin, les travaux de Guy Le Boterf ont été poursuivis sur le champ pédagogique afin de recenser par grandes catégories de ressources les modalités pédagogiques à privilégier pour leur acquisition (voir 2.4).

## **Pour savoir, pouvoir et vouloir agir, certains risques affectant les organisations publiques doivent être appréhendés (Jean-Marc Le Gall, professeur associé au Celsa)**

### **Le risque de réputation institutionnelle : la nécessité d'une maîtrise des relations et des communications**

L'action publique et plus largement le politique sont mis en cause de façon croissante et les collectivités seront exposées à ce risque de réputation croissante. Critiquer les objectifs, leur mise en œuvre et leurs résultats va probablement devenir la règle, mouvement qui s'amplifie avec l'essor des réseaux sociaux dans lesquels les administrés et les électeurs peuvent se manifester collectivement. Les collectivités sont confrontées au défi de l'acceptabilité de leur action voir même de leur légitimité. Le conseil d'Etat plaide d'ailleurs dans son rapport de 2011 « consulter autrement, participer effectivement » pour une administration délibérative qui réhabilite l'action publique en garantissant la contribution ouverte des citoyens à l'élaboration des politiques publiques. On saisit bien les enjeux en termes de capacités des cadres de direction à comprendre et maîtriser les relations avec les médias et les formes émergentes de communication et d'action collective. L'exigence sera accrue sur la prise en compte des mouvements sociaux et d'opinions par l'encadrement supérieur ainsi qu'une capacité à construire les choix collectifs requérant des hauts niveaux de consultation et de communication.

### **Un risque de dépérissement du service rendu : la nécessité d'une efficience à moyens décroissants**

Défi difficile à surmonter que de répondre à des attentes accrues en termes de prise en charge, de réactivité, de personnalisation, de maîtrise des risques et d'exemplarité attendus par les citoyens alors que les moyens disponibles vont décroître grandement. Cet impératif d'efficience demandera au management public de progresser sur la voie de l'efficacité opérationnelle et de la différenciation. Réussir l'action publique dans ces conditions reposera sur la juste définition des politiques publiques et de leurs résultats attendus, juste définition appuyée sur des larges consultations, à mi-chemin entre objectifs économiques et sociaux, individuels et collectifs. Les cadres de direction auront à prendre ces éléments en compte dans leurs rôles de manager et de régulateur social, à l'interne (le personnel et leurs représentants) et à l'externe (les administrés, les associations et les groupes d'influence).

### **Un risque d'obsolescence des organisations : la nécessité d'une plasticité fonctionnelle et organisationnelle**

Dans un tel contexte, les organisations et les fonctionnements existants risquent d'apparaître rapidement inadaptés aux enjeux. Les cadres de direction territoriaux devront en conséquence intensifier les restructurations et mutualisations, diversifier la mise en œuvre des politiques publiques, reconsidérer les périmètres d'activité, encourager l'innovation sociales. Ils devront rechercher et négocier toutes les sources de plasticité de l'organisation, des métiers et des comportements professionnels. Ces évolutions probables se traduiront par un nombre croissant d'acteurs, une veille renforcée, de nouvelles modalités de conception, de coopération, de contrôle et d'évaluation des moyens investis au regard des résultats obtenus.

### **Un risque de dissociation sociale interne : la nécessité d'une modernisation sociale**

Les contextes évoqués vont donc se révéler très exigeants à l'égard des personnels des collectivités. Une inflexion significative des modes de management public territorial vers plus de démocratie interne semble nécessaire pour faire plus résolument « monde commun » et coopérer plus activement. Cette inflexion managériale ne pourra se résumer à l'amélioration du dialogue institutionnel avec les représentants du personnel et passera par une approche plus compréhensive et participative du travail et de la performance individuelle et collective : questionner l'organisation du travail, repenser les modes de coopération et d'évaluation, les formes de management et la gestion des ressources humaines en intégrant la parole donnée au salariés et leurs attentes de participation.

### **De nouveaux champs de réflexion à intégrer**

Les enseignements à tirer pour l'INET de ces contributions d'expert peuvent se traduire par plusieurs lignes de force : complexité, transversalité, prospective et innovation qui doivent être intégrées dans les pratiques professionnelles et les réflexions des cadres.

### **Comment agir et interagir dans un monde complexe ?**

La complexité est l'un des mots qui caractérise désormais l'environnement des organisations, dont les collectivités territoriales. Elles sont en effet, confrontées aux mutations sociales, sociétales, environnementales, économiques de leur environnement, qui constituent autant de défis pour l'action publique locale. La recomposition annoncée des territoires (fusions, suppressions et regroupements de collectivités, nouvelles métropoles) en est pour les cadres territoriaux l'illustration la plus forte. L'enjeu n'est donc plus au changement, mais aux transformations, ou comme l'écrivent certains auteurs, aux métamorphoses, qui obligent à repenser l'action publique, la gouvernance et les organisations qui portent, contribuent ou s'associent à cette gouvernance.

Les cadres doivent être ouverts à penser leur action dans cette complexité et dans une vision systémique et l'INET dans son action de formation initiale et continue se doit d'accompagner les transformations en offrant des espaces - temps de réflexion sur le fond et d'échanges à partir et au travers d'expériences vécues en :

- proposant aux cadres, les clés de compréhension leur permettant de se situer dans cet environnement dans une approche ouverte et multidisciplinaire,
- incitant à développer des capacités de diagnostics, d'analyse d'un ensemble élargis de faits sociaux, politiques, géostratégiques,
- engageant à se projeter dans une dynamique d'amélioration continue où le changement est partie intégrante du quotidien, et non circonscrit à un temps T d'évolution de l'environnement ou de l'organisation,
- facilitant la construction d'une vision et un sens partagé, en articulant les logiques antagonistes.

### **Comment agir et interagir selon une approche globale ?**

La nécessité de transversalité trouve sa source dans la complexité des enjeux et problèmes à résoudre, mais aussi des besoins à satisfaire qui ne peuvent plus être appréhendés de manière pertinente par des approches parcellisées et fragmentées.

Les politiques de développement durable ont diffusé largement une formulation de finalités et d'objectifs prenant en compte les réalités locales dans toute leur complexité, en croisant les enjeux des trois piliers économique, social et environnemental. D'autres intitulés de politiques publiques induisent une vision plurielle et transversale des besoins (cohésion sociale, développement économique local...). Les champs d'intervention des cadres se sont ainsi considérablement élargis ces dernières années passant d'un ou deux domaines d'expertise à une pluralité de domaines connexes, traduisant ainsi l'approche globale des problématiques à traiter avec un regroupement en adéquation avec le projet politique de la collectivité.

La transversalité traduit un changement culturel entre une logique sectorielle, hiérarchique et verticale de l'action publique et de la culture administrative et une logique transversale, matricielle, avec des organisations et des modes projet. La culture s'oriente vers des organisations en réseaux, interconnectées, des processus de travail collaboratifs, une ouverture de travail vers des organisations aux cultures multiples.

L'une des conséquences de la transversalité est que tout se négocie et rien ne s'impose. La contractualisation croissante de l'action publique en témoigne : contrats entre collectivités, contractualisation en ressources humaines, contrats d'objectifs et de moyens des directions et services... Elle fait donc appel à des capacités sociales et relationnelles, plus que techniques.

Il s'agit donc pour l'INET à la fois d'insuffler des pratiques transversales de collégialité, de réseau, de mode projet au profit des cadres en :

- développant une dynamique de dialogue et d'échanges au travers des réseaux,
- utilisant des pédagogies propices à la co-construction, au partage, au co-développement,
- travaillant les rencontres culturelles et l'interculturalité,
- proposant des pratiques de travail ensemble à même de développer des dynamiques relationnelles (échanges d'expérience, analyses de situations).

### **Comment agir et interagir de manière prospective ?**

Compte tenu de la forte demande sociale en matière de services publics, parfois empreinte de réactions consuméristes ou générées par la crise sociale et économique, du rythme imposé par les cycles électoraux et leurs projets de mandats, du foisonnement de nouveaux dispositifs ou normes à mettre en place ou appliquer, le risque est grand d'enfermer le rôle des collectivités dans l'action/réaction de court terme au détriment de décisions structurantes de long terme des politiques publiques et de l'aménagement du territoire.

Pour autant, la raréfaction des ressources financières et le caractère pluri acteurs et pluridisciplinaire de l'action publique sur le territoire renforcent les exigences de pertinence des décisions appuyées sur des capacités de veille, de prospective et d'établissement de diagnostics partagés et de scénarios prospectifs, anticipant les risques et prenant en compte les évolutions sociétales et économiques ainsi que les grands enjeux comme le développement durable, la transition énergétique, l'évolution climatique.

Il est de la responsabilité des cadres de direction des grandes collectivités de développer une culture de l'analyse prospective et fournir les expertises à mettre à disposition des exécutifs locaux pour nourrir une vision, construire des scénarios partageables par toutes les parties prenantes qui ne se

limitent plus à la sphère publique mais s'étendent aux milieux économiques et prennent en compte l'expression des citoyens, et participer de la construction du sens de la décision.

Ces exigences sont à traduire et à consolider dans l'offre de formation de l'INET, tant en formation initiale que continue, notamment :

- en programmant des actions positionnant bien la fonction prospective dans le pilotage stratégique des collectivités et sa capacité à interroger les contenus fondateurs des politiques publiques,
- en renforçant dans les enseignements sur la conduite des politiques publiques la place de la veille et de l'évaluation,
- en intégrant dans la prise de décision publique les démarches prospectives.

### **Comment agir et interagir de façon innovante ?**

La prospective, mais également la contrainte forte sur les ressources, les démarches participatives avec les citoyens, voire avec les acteurs internes de la collectivité, les exigences de responsabilité sociale et sociétale des organisations publiques, l'avènement du numérique avec les attentes des citoyens générées mais aussi les opportunités qu'il offre, incitent à la recherche croissante de solutions nouvelles aux problèmes posés aux décideurs et gestionnaires territoriaux.

Le développement de cette innovation territoriale, protéiforme et très inégale suivant les collectivités, est l'occasion de s'interroger sur les conditions favorables à réunir dans une organisation pour engager de tels processus et quel peut être le rôle de l'INET sur deux registres particuliers :

- l'acculturation des cadres de direction à la créativité, à l'impulsion et à l'entretien d'un processus d'innovation dans sa collectivité, que ce soit sur la conception et la conduite des politiques publiques, la gestion publique et l'organisation (nouveau design des politiques publiques),
- une fonction de veille, d'identification, de décryptage et d'analyse de l'innovation pour la faire circuler, la faire partager et nourrir ainsi d'autres processus d'innovation dans d'autres collectivités, notamment dans une perspective de comparaison avec d'autres pratiques européennes.

La participation de l'INET à des démarches d'équipes de collectivités sur le design des politiques publiques ou sur de nouvelles réponses en termes de services publics fait aussi partie des nouvelles pistes à explorer.

### **Les compétences à cultiver**

Ces capacités à gérer la complexité, à travailler en transversalité, à inscrire leur action dans une démarche prospective, à s'ouvrir à l'innovation nécessitent que les cadres territoriaux disposent des ressources et des « savoir agir » correspondant.

L'enjeu n'est pas ici de réécrire un référentiel exhaustif de compétences, savoir-faire et savoirs des métiers de direction générale de collectivité territoriale mais de pointer, en tendance, celles dont l'importance est renforcée compte tenu des évolutions évoquées plus haut. Le tableau suivant récapitule et classe l'ensemble des connaissances et compétences jugées comme prioritaires compte tenu de l'évolution du métier de cadre territorial de direction et de son contexte d'exercice.

## **Les principales ressources et « savoir agir » à cultiver et à renforcer compte tenu de la transformation des métiers de cadres territoriaux de direction et de leur contexte d'exercice**

### **Elargir la culture professionnelle et générale / Comprendre la société en renforçant les connaissances sur :**

- les grands enjeux environnementaux, économiques et sociaux,
- le rôle et les logiques de chaque acteur dans la société (Etat, médias, entreprises, syndicats, ONG, société civile),
- l'état de l'art des technologies de l'information et de la communication,
- l'état de l'art sur les réseaux sociaux et leur influence,
- les grands débats sociétaux en cours,
- le concept de stratégie et sa mise en œuvre,
- l'état de l'art sur le design territorial,
- l'état de l'art sur les transformations des organisations publiques et l'innovation sociale.

### **Construire une vision stratégique de l'action publique locale**

- avoir une vision stratégique de l'écosystème « territorial » notamment dans sa recomposition (analyse des jeux d'acteurs, menaces et opportunités, alliances et oppositions),
- savoir identifier les partenaires et les réseaux à valeur ajoutée et installer les modes de relations appropriées,
- penser les enjeux de façon analytique et systémique, confronter les visions,
- assurer une posture de veille,
- mettre en œuvre des raisonnements d'anticipation et produire des scénarios prospectifs,
- prendre en compte les usagers dans la définition puis la mise en œuvre des projets stratégiques et reformuler les attentes d'une population en termes de service public,
- renforcer les rôles et positionnements auprès des élus dans l'aide à la décision en assumant un investissement dans le politique,
- anticiper les risques d'un projet territorial,
- renforcer les pratiques d'analyse comparée, notamment au niveau européen, voire international sur l'action publique locale,
- intégrer, réinterroger, faire partager dans la vision et la décision, tant externe qu'interne le système de valeurs de service public.

### **Conforter les pratiques managériales, d'organisation et d'expertise**

#### Le pilotage stratégique

- piloter de façon stratégique les projets en s'appuyant sur l'évaluation et en prenant en compte les différentes approches court terme/moyen terme,
- mettre en perspective, construire et donner du sens, expliquer les enjeux liés aux objectifs en sachant développer des argumentations en fonction de publics spécifiques,
- renforcer sa capacité à travailler en système multicritères, multi acteurs dans un contexte évolutif et instable,
- penser les politiques publiques dans leur transversalité, leur interactivité.

#### Le management et la transformation des organisations

- savoir faire évoluer l'organisation et les métiers vers plus de plasticité en s'appuyant sur le management et les agents comme acteurs et co-auteurs des transformations,
- renforcer les capacités du comité de direction, des managers et des collaborateurs,
- mettre en place une démarche participative dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets collectifs,
- organiser et piloter les processus de négociation,

- développer les analyses et échanges de bonne pratique, notamment via des communautés managériales et d'expertise,
- développer les approches compréhensives et participatives pour évaluer les conditions et la qualité du travail en faisant notamment un retour sur le travail individuel et collectif,
- développer la culture de résultats et d'innovation en concevant les projets comme opportunités d'innovation et de développement professionnel,
- communiquer en interne (adhésion, mobilisation),
- mener des diagnostics organisationnels et sociaux.

**Renforcer ses aptitudes et son développement personnels** (par un travail réflexif sur soi et ses postures)

- savoir remettre en cause ses idées et ses actions,
- faire preuve d'humilité et d'empathie,
- renforcer ses capacités à travailler en mode collaboratif,
- savoir se déprendre de ses zones de confort pour progresser,
- travailler la prise de décision, d'arbitrage et de priorisation en acceptant « le prix à payer »,
- apprendre à piloter sa trajectoire professionnelle et son capital de compétences et de connaissances,
- construire un réseau professionnel de soutien et de développement professionnel.

#### **4. Réinterroger les pratiques pédagogiques pour accompagner la transformation des pratiques professionnelles**

Les modèles pédagogiques développés au fil des années à l'INET visent à la professionnalisation et s'appuient sur les principes de la formation professionnelle pour adultes avec notamment l'alternance pour la formation initiale, les missions de consultances et les voyages d'étude pour la formation continue. Les différents dispositifs incluent une large utilisation des études de cas et mises en situation et le recours à des praticiens territoriaux intervenant de façon articulée avec les cabinets de consultants.

Pour autant, les pratiques pédagogiques de l'institut, même si elles semblent être orientées de façon pertinente, demandent à être réinterrogées en continue, notamment en terme de transformation des pratiques professionnelles des cadres de direction ou de préparation à l'exercice de ces fonctions pour la formation initiale. Ces réflexions conduisent également à s'interroger sur les intervenants comme sur les ressources pédagogiques mises à disposition.

#### **Renforcer et diversifier les pratiques pédagogiques et l'offre de formation**

Plusieurs études et travaux engagés dans le cadre de ce projet pour l'INET sont riches d'enseignements pour les faire évoluer. C'est ainsi qu'une étude comparative a été confiée à un consultant, Jean-Pierre Hureau, ancien DRH adjoint de la SNCF, qui a enquêté sur les formations continues proposées aux cadres de direction par une dizaine de grandes écoles. Les principales conclusions de son étude sont synthétisées dans l'encadré ci-après.

**Les nouveaux formats de l'enseignement supérieur (travaux de Jean-Pierre Hureau, consultant et ancien DRH adjoint de la SNCF)**

L'étude conduite pour l'INET par Jean-Pierre Hureau sur les nouveaux formats de l'enseignement supérieur continu auprès de 10 grandes institutions de formation supérieure permet de dégager des tendances et points communs :

**Les cadres de direction apprennent à partir d'expériences réelles :**

- les démarches pédagogiques inductives consistent à partir des situations concrètes pour remonter vers le conceptuel. Les apports théoriques éclairent l'étude des projets et non l'inverse,
- inciter un cadre de direction à travailler à son développement personnel consiste à trouver la manière de l'aider sur ses projets et enjeux professionnels, au cœur de son action et de se servir de ses projets pour apprendre,
- l'inversion du processus pédagogique classique conduit à constituer des groupes de cadres de direction qui ont envie de cette forme d'apprentissage et qui investissent le dispositif. Le cadre de direction est acteur de sa formation et de son développement et n'est pas placé en position régressive.

**La puissance du questionnement actif dans l'apprentissage de l'adulte :**

- les apprenants sont placés dans des logiques de recherche active, individuelle et collective,
- le questionnement comme clé d'ouverture du cadre de direction et de son développement personnel,
- la place du groupe pour apprendre aux cadres de direction à regarder la réalité de l'autre avec les yeux de l'autre.

**La dimension collective de l'apprentissage : la diversité des participants constitue un facteur clé de l'apprentissage du traitement de la complexité :**

- place prépondérante du travail en équipe dans la pédagogie comme source d'apprentissage de l'expression du leadership dans la complexité,
- le travail en transdisciplinarité,
- l'ouverture et l'immersion dans des environnements très différents (pays, autres organisations),
- la mixité des groupes composés de cadres d'univers professionnels différents.

**L'accompagnement individuel et le coaching comme :**

- le déplacement du modèle de leadership du leader solitaire et omniscient à l'entrepreneuriat collectif, la mise en mouvement, l'innovation organisationnelle,
- se dégager de l'approche égocentrique de l'entrepreneuriat et du leadership pour agir dans la complexité, apprendre en continu le leadership d'influence et devenir des leaders de processus collaboratifs.

**Des tendances et points communs qui réinterrogent les pratiques professionnelles des acteurs de l'institut (conseiller formations et intervenants) notamment sur :**

- un changement de posture de l'enseignant et du responsable formation, plus tournés et attentifs aux apprenants qu'aux programmes, facilitateurs, catalyseurs et coach plaçant les participants dans une position de co-créateurs,
- une équipe pédagogique animée sur l'innovation pédagogique, formés à la pédagogie apprenante et engagés eux-mêmes au sein d'une communauté apprenante sur leurs pratiques,
- des dispositifs qui intègrent l'importance du dispositif de sélection pour réunir des pairs confrontés au même type de complexité et désireux de travailler sur eux-mêmes.

L'analyse conduite par Guy Le Boterf sur les fonctions de direction générale déjà évoquée plus haut fournit également des enseignements assez convergents sur les modalités à privilégier en formation pour renforcer la capacité des cadres à "agir et interagir avec pertinence et compétence en situation".

### **Les recommandations de Guy Le Boterf en matière pédagogique**

Guy Le Boterf distingue bien dans son analyse et sa méthodologie le fait :

- d'avoir des compétences, au sens d'avoir des ressources pour agir avec compétence,
- d'être compétent, c'est-à-dire mettre en œuvre, en situation, des pratiques professionnelles pertinentes et y mobiliser des combinaisons appropriées de ressources.

Il y a lieu de bien **distinguer en termes de modalités pédagogiques celles qui favorisent l'acquisition ou le développement des « savoir agir » en situation et celles portant sur les ressources nécessaires aux « savoir agir ».**

**S'agissant de l'acquisition et du développement des pratiques professionnelles**, les méthodes privilégieront :

- les projets ou missions d'études individuelles et collectives en situation réelle,
- l'échange de pratiques et le co-développement (notamment en formation continue),
- les situations simulées (approche problèmes et projets avec débriefings collectifs),
- les mises en situation réelles.

**Concernant l'acquisition de ressources** qui peuvent être de multiples natures (savoir-faire méthodologiques, cognitifs, relationnels, savoir travailler en contexte), les propositions font également la part belle à des méthodes appuyées sur :

- des témoignages,
- des simulations de situations authentiques,
- des jeux de rôle,
- l'élaboration de cartes conceptuelles...,
- des dispositifs de classe inversés.

Toutes ces démarches, qui se démarquent des logiques de transmission par des « sachants » à un auditoire passif intègrent des temps réflexifs indispensables à l'ancrage de ces « ressources » dans l'acte professionnel.

De façon très opérationnelle, certaines leçons peuvent être tirées de ces approches suggérées dans ces études et étayées par certaines pratiques des organismes de formation des cadres de direction des grandes organisations. Il s'agit d'élaborer des dispositifs centrés sur l'apprentissage de l'apprenant en orientant la pédagogie sur les apprentissages individuels et collectifs sur la base du réel et du concret des participants, animés en collectifs, confrontés aux mêmes niveaux de complexité mais d'horizons variés (comme facteur d'enrichissement).

Les mises en situations réelles, notamment à l'occasion des stages des élèves et des missions de consultation, les témoignages de praticiens territoriaux, les exercices de jeux de rôles et d'étude de cas doivent faire l'objet de débriefing et de travaux réflexifs, voire de formalisations écrites (rapport d'étonnement, de stage déjà systématisés pour les élèves, mais à renforcer, notamment pour le cycle DG). L'attention particulière apportée à ces « retour sur » est le moyen d'ancrer les apprentissages, de les capitaliser et de mieux les intégrer pour l'apprenant qui, dans sa situation singulière et contextualisée, aura à les mobiliser à sa façon.

Ces mises en situations réelles ou simulées doivent être choisies ou conçues en tenant compte des compétences et connaissances qu'elles mobilisent et de leur caractère « formatif/transformatif ». Une attention particulière est à porter sur la qualité des stages des élèves et missions de consultation.

Les processus formatifs doivent être vérifiés voire accompagnés chez l'apprenant par les équipes pédagogiques, en particulier dans les formations longues (formations initiales, cycles).

Par ailleurs, les modalités de mise à disposition des apports « théoriques » en termes d'expertise, de connaissances et de méthodologies, pourront être revisités, notamment dans des dispositifs du type « classe inversée ». Certaines grandes écoles ont déjà fait le choix de ce type d'innovation pédagogique avec la mise à disposition, dans un « éco-système d'apprentissage » de ressources en lignes conçues pour que les « apprenants » se positionnent par rapport à un corpus de connaissances, soient guidés dans leur apprentissage et puissent s'autoévaluer. Le développement de ces ressources formatives réinterroge le temps présentiel et collectif, devenant principalement lieu d'ancrage des connaissances et d'échanges de pratiques entre pairs.

L'intérêt des réseaux et communautés professionnels dans leur rôle de soutien et d'échanges de pratiques est également indéniable. Les formations longues (initiales et cycles) créent des groupes de pairs constitués, généralement en confiance, engagés dans une évolution personnelle et professionnelle. Un nouveau rôle pourrait être joué par l'INET par l'animation de communautés professionnelles, notamment via les outils numériques. Cette proximité aux pratiques professionnelles serait aussi un nouvel atout dans la capacité des équipes de l'INET à percevoir les problématiques professionnelles des cadres et se les approprier pour y répondre de façon qualitative et réactive.

Il y a grandement matière à engager les services de l'INET dans l'innovation pédagogique et faire évoluer le modèle classique du stage de formation qui trouve de nombreuses limites en termes de transfert des acquis en situation professionnelle, d'accompagnement individualisé des cadres de direction et de leur disponibilité... Cette innovation est exigeante et doit être pensée, portée, expérimentée, évaluée partagée par des équipes qu'il faut former en se centrant sur les modes d'apprentissage des cadres de direction. Cela conduit à questionner le rôle des conseillers formation et des intervenants dans de tels dispositifs. Pour une certaine part, ils doivent être formés à un nouveau rôle d'animateur de groupes de co-développement. L'INET pourra s'appuyer sur les initiatives comme la coopérative pédagogique développée par la direction de l'ingénierie du CNFPT.

En conclusion, les principaux enseignements pour l'INET peuvent être ainsi résumés :

- en formation initiale :
  - o orienter la formation sur l'acquisition de "pratiques professionnelles en situation" (les « savoir agir » en situation),
  - o distinguer et articuler deux grandes catégories d'unité d'apprentissage : les apprentissages d'acquisition de ressources, d'une part, et les apprentissages de pratiques professionnelles et de mobilisation de ces ressources dans ces pratiques d'autre part,
  - o concevoir les parcours avec des objectifs intermédiaires en termes de « savoir agir » dans des situations de complexité croissante ;

- en formation continue :
  - o relier chaque module de formation aux situations professionnelles auxquelles il contribue,
  - o conduire les échanges de pratiques en référence à leurs critères souhaitables de réalisation (interprétation des critères),
  - o concevoir les parcours comme des parcours de navigation « professionnalisante ».

## **Diversifier les intervenants et développer les ressources pédagogiques et documentaires au service d'un « éco-système » d'apprentissage**

### **Diversifier les intervenants de l'INET**

L'INET est au cœur des réseaux professionnels des cadres de direction, notamment avec les anciens élèves. L'institut a pu constituer au fil du temps un vivier de professionnels en poste qui contribuent largement aux formations, notamment initiales. Le recours aux cabinets de consultants via les marchés publics, en particulier pour la formation continue, est également très fréquent.

Compte tenu des orientations pédagogiques précitées mais également des transformations du paysage territorial et des pratiques, il y a lieu de diversifier les interventions avec un triple objectif :

- sélectionner des intervenants et cabinets en phase avec l'évolution des collectivités, intégrant l'innovation territoriale, les apports de la recherche et les pratiques de parangonage. L'introduction de la dimension européenne dans toutes ses composantes (politiques européennes, droit européen, approche comparée) imposera une attention particulière pour identifier et fidéliser ce type d'intervenant ;
- s'attacher des intervenants en mesure d'assurer de nouveaux rôles, en termes d'animation de groupe d'échange de pratique, de co-développement, de productions de ressources (en ligne, études de cas, mise en situation simulées, serious games...) ;
- enfin, mobiliser des élus dans les formations de l'INET, défi toujours à relever. On peut rappeler d'une part que la relation à l' élu est une dimension essentielle des fonctions de cadre de direction et nécessite une posture, une relation et des capacités de propositions à parfaitement intégrer. D'autre part, les élus définissent avec leur administration les politiques publiques dans la logique de leur projet de mandat et leur vision en la matière doit être intégrée dans les politiques publiques.

On pourrait ajouter l'avantage que présente, pour certaines formations, les hauts fonctionnaires des autres fonctions publiques avec qui l'action publique est souvent co-produite sur les territoires mais également aux fins d'approche comparée des pratiques managériales, d'organisation et plus largement encore la prise en compte des grandes évolutions sociétales (transition écologique, vieillissement, aménagement du territoire).

L'INET doit s'inscrire dans cette diversification des intervenants en développant sa veille, notamment sur l'innovation territoriale et sur la recherche appliquée en administration publique, en ayant une démarche proactive notamment en direction des cabinets pour mieux faire connaître ses attentes et ses publics, en améliorant sa notoriété, notamment au niveau des élus.

L'expérience de cercles d'intervenants, animés par l'INET pour les formations initiales, ouvre également des perspectives pour associer beaucoup plus et très en amont ces intervenants sur la définition des programmes et surtout sur la pédagogie à déployer.

### **Développer les ressources documentaires et pédagogiques**

Le renouveau pédagogique, qui tend à s'appuyer sur une pédagogie enrichie et augmentée, induit une politique de développement des ressources suivant plusieurs orientations :

- la production de ressources pédagogiques pensées en articulation avec les formations en présentiel. Certains partenariats avec les universités et une plus grande mobilisation des centres de ressources des instituts peuvent y contribuer également,
- la mise en place d'une ligne éditoriale valorisant notamment les travaux des élèves en stage et réalisés dans leurs groupes thématiques de promotion,
- le renforcement des ressources du CNFPT en particulier sur les thèmes du développement local et de la gestion publique territoriale en Europe.

L'ensemble de ces ressources placé à la disposition de l'ensemble des cadres de direction ou mobilisé spécifiquement en lien avec la formation participerait ainsi d'un éco-système d'apprentissage des cadres de direction.

### III - 50 ORIENTATIONS POUR L'INET

Face à ces nouveaux enjeux, tenant compte des acquis de l'institut, sept grands axes stratégiques, se déclinant en 50 orientations, sont proposées pour l'INET, pour en faire la grande école du service public local.

L'INET doit d'abord s'appuyer sur un mode de sélection renouvelé. Il doit être l'institut de référence en matière d'action publique locale.

Il doit être capable d'intégrer les nouveaux besoins de formation des cadres et des collectivités et d'adapter en conséquence son offre de service et ses pratiques pédagogiques.

Il doit fédérer les cadres de direction de l'ensemble des filières territoriales tout en sachant partager avec les autres fonctions publiques, et au-delà. Il doit ainsi s'ouvrir à l'Europe et l'international.

Enfin, institut ancré au sein du CNFPT, il doit aussi développer une identité propre pour mieux se faire connaître.

#### **1. Un institut qui s'appuie sur un mode de sélection renouvelé**

Le principe du recrutement par concours est au cœur du projet républicain et doit être préservé. Le concours doit permettre de s'assurer que les futurs cadres de direction de l'administration territoriale soient sélectionnés sur la base de connaissances, compétences, aptitudes et qualités requises. Le concours doit être le mode principal d'accès aux différents cadres d'emplois supérieurs. Mais il est de notre responsabilité collective qu'il demeure un vecteur de promotion sociale et de reconnaissance du mérite individuel.

#### **De la prise en compte des connaissances au pouvoir-vouloir-savoir agir en situation**

Les modalités actuelles de sélection font souvent encore trop référence à des connaissances théoriques et prennent insuffisamment en compte les aptitudes nécessaires au « pouvoir, vouloir et savoir agir en situation » évoqué précédemment (cf. II...).

Le CNFPT a récemment transmis aux services de l'Etat une vingtaine de propositions de réforme des concours A+ relevant de la compétence du CNFPT (administrateur territorial, ingénieur en chef territorial, conservateur territorial de bibliothèques, conservateur territorial du patrimoine) visant à mieux s'assurer de l'adéquation des profils des lauréats aux attentes des besoins des collectivités territoriales. Les principales propositions de cet ordre sont reprises dans les orientations ci-après du projet de l'INET.

--==--

**Orientation 1 : Harmoniser les épreuves des concours territoriaux A+ par le rapprochement du nombre d'épreuves et l'introduction dans chaque concours d'une épreuve portant sur la connaissance de l'action publique locale**

Les cadres dits A+ de la fonction publique territoriale ont vocation à occuper des emplois de direction notamment de directeurs généraux et de directeurs généraux adjoints de services ou de pilotage de grands établissements. Il est donc nécessaire d'homogénéiser les niveaux de sélection ainsi que les épreuves puisque les futurs lauréats vont occuper des postes à responsabilités équivalentes. Concrètement, le nombre d'épreuves pourrait être légèrement diminué pour le concours d'administrateur territorial (suppression de la cinquième épreuve) et, à l'inverse, renforcé pour le concours d'ingénieur en chef territorial.

Sur le même principe, la connaissance des collectivités territoriales semble nécessaire pour des cadres qui exerceront leurs fonctions dans le milieu territorial.

Les types d'épreuves (composition, note sur dossier...) méritent par ailleurs d'être diversifiés en essayant de favoriser des copies plus opérationnelles et moins académiques, démontrant une capacité à faire des propositions et à préconiser des décisions. Par exemple, les notes de synthèse pourraient être systématiquement transformées en notes de synthèse et de propositions.

D'une façon plus générale, il faut veiller à ce que les programmes des différentes épreuves soient toujours en adéquation avec l'actualité des collectivités (par exemple le programme des « questions sociales » occulte totalement la protection de l'enfance et le handicap, alors que ces politiques publiques représentent une part substantielle des dépenses des départements).

---

**Orientation 2 : Consacrer le grand oral à la présentation du projet professionnel du candidat(e) ainsi que sur sa motivation**

Il est proposé que le grand oral soit destiné à l'examen du projet professionnel du candidat et à sa motivation pour son futur métier. Au lieu de démarrer par l'exposé d'un sujet ou le commentaire d'un texte, le grand oral serait une épreuve permettant d'apprécier la motivation du candidat(e) et ses capacités à intégrer un rôle et une responsabilité de niveau de cadre de direction en collectivités (comme c'est déjà le cas pour le troisième concours d'administrateur territorial).

Lors de cet entretien, le jury appréciera le degré d'authenticité et de mûrissement du projet, les représentations et réactions du candidat sur les problématiques de positionnement d'un cadre de direction, de management et de postures. Les aspects relationnels et de communication intégreront les critères d'observation. Le jury devra disposer préalablement d'un dossier de présentation du candidat(e) établi par cet(te) dernier(e).

-=-=-

### Orientation 3 : Introduire une épreuve de mise en situation collective des candidats

L'exercice de mise en situation collective apporte un regard sur le positionnement au sein d'un collectif. Cette épreuve livre un éclairage complémentaire sur la personnalité du candidat et ses capacités par rapport aux savoirs agir collectifs attendus des cadres de direction des collectivités territoriales : être en position d'écoute et d'échange, adopter une position d'autorité ou de souplesse adaptée aux circonstances, susciter une adhésion, concilier des points de vue, affronter des oppositions, motiver, formaliser et expliquer, résister à la pression de manière pertinente.

L'épreuve collective mettrait en situation quatre à cinq candidats qui ne disposeraient pas de temps de préparation. Quatre à cinq autres candidats occuperaient un rôle d'observateur. Puis les rôles seraient inversés. Le débat se déroulerait devant le jury qui donnerait le sujet de mise en situation. L'épreuve durerait trente minutes.

Un compte rendu individuel, distinct du grand oral, clôturerait cette épreuve. Il serait mené par l'ensemble du jury et pourrait durer quinze minutes. Son objet porterait sur l'analyse faite par le candidat de son comportement dans un collectif mais aussi sur son décryptage du jeu d'acteurs.

-=-=-

### Orientation 4 : Professionnaliser les jurys et disposer pour les épreuves renouvelées du grand oral et de la mise en situation collective des éléments de cadrage en clarifiant les attendus, tant pour le jury que pour les candidat(e)s et les intervenants chargés de la préparation aux concours

L'évolution des épreuves d'admission, incluant notamment l'appréciation du projet professionnel à l'occasion du grand oral et la mise en place d'une nouvelle épreuve collective, doit concourir à une meilleure sélection des candidats au regard de leur volonté d'engagement sur des fonctions de cadre de direction et leur capacité à s'inscrire dans des dynamiques collectives et collaboratives.

La professionnalisation des jurys nécessitera que des repères explicites soient donnés et appropriés par leurs membres, notamment au moment de la formation des jurys, systématisé dorénavant pour tous les concours A+. Ce temps de formation est l'occasion de définir en commun les critères des grilles d'analyse partagées et les modalités d'évaluation des candidat(e)s.

Les éléments de cadrages fournis aux jurys mais également aux candidats et aux intervenants chargés de la préparation aux concours, notamment internes, s'appuieront notamment sur les fiches métier de direction générale et de direction de services ou d'établissement et sur un corpus de textes qui feront référence au CNFPT en matière d'action publique locale, déclinés sur les valeurs, les responsabilités et la gouvernance des collectivités.

## Etre discriminant sans être discriminatoire

Il convient bien sûr de s'assurer de l'égalité des chances entre les candidats, tout en veillant à la diversité des profils du point de vue social, universitaire ou géographique.

--=-

Orientation 5 : Expérimenter un dispositif d'accès aux concours externe A pour des jeunes étudiants relevant de dispositifs d'égalité des chances et de diversification des origines sociales en s'appuyant sur un financement régional

L'étude sur les profils et origines sociales des élèves administrateurs des promotions de l'INET (1990 - 2012), présentée en première partie, témoigne du chemin qui reste à parcourir pour offrir les mêmes chances à tous. Toutefois, la question de la diversité se situe dans une chaîne de causalité et de responsabilité sociale qui se déroule depuis l'école jusqu'aux études supérieures et qu'il est difficile de corriger au niveau des concours A+

Pour un objectif sensiblement différent de celui proposé dans le rapport du groupe animé par Jean-Christophe Baudouin « Promouvoir la diversité sociale dans l'accès aux concours d'encadrement de la fonction publique territoriale » au président du CNFPT en décembre 21013, une réflexion va être conduite au sein de l'établissement sur les modalités d'accompagnement vers les concours de catégorie A (et non A+) de la fonction publique territoriale des jeunes étudiants concernés par les démarches d'appui à l'égalité des chances et de diversification des origines sociales, la voie à privilégier semblant être celle d'un parcours de promotion par étapes successives.

Cette formation devra s'accompagner d'un tutorat et d'une immersion en collectivité.

--=-

Orientation 6 : Promouvoir le concours d'administrateur territorial auprès des universités et des grandes écoles ainsi qu'auprès des cadres A de la fonction publique territoriale. Promouvoir également les trois autres concours A+ auprès de leurs publics cibles, notamment le concours d'ingénieur en chef dans les écoles d'ingénieurs

Pour le concours d'administrateur territorial, la promotion du concours externe au-delà du cercle des instituts d'études politiques (IEP), la valorisation du troisième concours, l'incitation donnée aux cadres des collectivités pour passer le concours interne sont autant de voies possibles pour élargir le vivier des candidats et la diversité de leurs profils.

Concernant le concours d'ingénieur en chef qui peine à recruter des élèves en sortie d'école, des démarches de présentation et de valorisation des métiers et fonctions d'ingénieur en chef territorial auprès des structures de formation d'ingénieurs publiques et universitaires et de leurs élèves devraient être conduites de façon volontaire, en lien avec les associations professionnelles. L'introduction de modules au sein de leur cursus de formation tendant à une meilleure connaissance des mécanismes de production de l'action publique locale dans cette sphère technique pourrait également être le support à certains partenariats, et à des perspectives de collaboration en formation.

L'enjeu est de cultiver l'attractivité du milieu professionnel territorial qui, de l'avis de tous, reste fondamentalement ignoré par beaucoup, alors qu'il présente des perspectives de carrières dynamiques et de contenus professionnels riches.

Des démarches similaires sont à engager pour les concours de conservateur.

-=-=-

**Orientation 7 : Veiller à ce que l'examen professionnel d'administrateur territorial permette la promotion de cadres aux profils complémentaires de celui des lauréats des concours**

Suite à la réforme du cadre d'emplois des administrateurs territoriaux par la loi du 12 mars 2012 et le décret n° 2013-766 du 23 août 2013 fixant les modalités d'organisation de l'examen professionnel pour l'accès au cadre d'emplois des administrateurs territoriaux, le CNFPT se voit confier en 2014 une nouvelle mission : celle de l'organisation de l'examen professionnel d'administrateur territorial qui se substitue à la promotion interne effectuée jusqu'à présent au sein des collectivités territoriales. Complémentaire aux concours interne et externe, cette voie d'accès doit permettre de donner accès au cadre d'emplois à des profils de cadres différents à l'expérience professionnelle affirmée.

-=-=-

**Orientation 8 : Conforter le dispositif de préparation aux concours internes A+ en confortant et professionnalisant le tutorat proposé aux candidats et en proposant un dispositif de ressources pédagogiques en ligne**

Depuis 2008, le CNFPT a revu son dispositif de préparation aux concours internes A+. Pilotés par l'INET, les préparations sont mises en œuvre par les INSET d'Angers (administrateur territorial), de Nancy (conservateur territorial de bibliothèques et du patrimoine), de Montpellier et de Dunkerque (ingénieur en chef territorial). Depuis lors, le nombre de lauréats territoriaux est en progression. Ce dispositif, qui a fait ses preuves, reste à conforter, notamment en professionnalisant le tutorat proposé aux candidats et en développant les ressources pédagogiques disponibles en ligne.

## **2. Un institut qui fait référence en matière d'action publique locale**

L'INET se conçoit comme un creuset de l'action publique locale, une caisse de résonance des évolutions territoriales. Il doit contribuer, dans une proximité avec les collectivités et les cadres de direction, à l'anticipation des évolutions, l'accompagnement des mutations et l'innovation des services publics locaux.

Au regard des profondes transformations et nouveaux enjeux décrits plus haut, l'INET doit faire référence en matière d'action publique locale : porter le sens de l'action publique locale, être en capacité d'analyser la gouvernance territoriale, qualifier la notion de maîtrise d'ouvrage publique dans le développement des territoires, discerner les compétences requises pour l'exercice des fonctions de direction, développer une veille thématique la plus large possible, capitaliser les productions existantes, enrichir les ressources, les valoriser, favoriser les transferts de connaissances tirées de la recherche et, enfin, accompagner tant les innovations territoriales que la recomposition des territoires.

**Orientation 9 : Structurer et développer la veille prospective, les réseaux de partenariat et la production de ressources sur la gouvernance des territoires et le management public local**

Les pôles de compétences de l'INET, spécialisées dans les thématiques de « management, pilotage et gestion des ressources, Europe », installés en 2011, ont déjà renforcé leurs capacités de veille et produisent des notes sectorielles, animent des comités d'experts et nouent des partenariats adaptés. Ils permettent la capitalisation de ressources utiles à destination en premier lieu de l'établissement, c'est-à-dire du CNFPT dans son ensemble, et bien sûr plus particulièrement de l'INET. Il s'agit notamment de connaissances générales sur l'environnement des collectivités territoriales et son évolution, mais aussi sur les transformations des organisations qui en découlent.

Mais cette veille prospective, l'échange avec les professionnels territoriaux, la production de ressources sur les enjeux territoriaux n'est pas l'apanage des seuls pôles de compétences. La pédagogie dédiée à des cadres de direction de collectivités est en effet notamment basée sur des communautés apprenantes de stagiaires et sur des principes de formation-action (cycles longs, missions de consultation, projets collectifs ou certains modules courts). Les stagiaires nourrissent la formation au fur et à mesure. Aussi, les supports pédagogiques se transforment et s'enrichissent tout au long de la formation avec l'expérience, le regard, la réflexion de chaque stagiaire. Les échanges sont au cœur des formations, ils permettent l'émergence d'une intelligence collective diversifiée. Il s'agit de partager et capitaliser les expertises du service des pôles de compétences, du pôle formation continue, du pôle études et stages et du service communication et ressources formatives - fertilisation croisée - afin d'enrichir les pratiques et l'offre de formation et de service.

Cependant, cette production demeure le plus souvent exclusive au groupe et reste volatile car fragmentée et rarement traduite à l'écrit. Elle échappe donc en partie à l'INET, alors que certains consultants-formateurs la formalise et l'exploite. Elle échappe surtout aux communautés de stagiaires et d'élèves (anciens et futurs, qui pourraient s'en emparer, la fertiliser, la nourrir, la questionner, l'enrichir) et à l'ensemble des acteurs publics, territoriaux et au-delà.

Il est donc essentiel de mieux capitaliser ces sources de connaissances territoriales développées de façon informelle pour pouvoir les appréhender et en faire bénéficier l'ensemble des cadres territoriaux.

A cela, bien sûr des exceptions, qui doivent devenir légion : principalement, les travaux réalisés par des élèves sous forme de projets collectifs pour des collectivités et les missions de consultation des stagiaires du CSM, les études commanditées par des tiers (associations d'élus, ministères, associations professionnelles...) ou certaines études proposées à l'initiative de stagiaires ou d'élèves.

**Orientation 10 : Valoriser et partager la réflexion collective et les travaux des élèves et des stagiaires en lien avec le centre de ressources du CNFPT (Wikiterritorial, WebTV du CNFPT...) et en définissant une ligne éditoriale propre à l'INET**

La valorisation des échanges et travaux renforce et élargit l'intelligence collective au-delà de la communauté apprenante qui en est l'auteur. Elle peut alors nourrir les acteurs publics territoriaux et les grandes écoles de service public et de management, les anciens et futurs stagiaires comme les agents du CNFPT (pôles de compétences, conseillers formation). Bien sûr, en retour, ils peuvent contribuer à l'enrichir.

D'ores et déjà, l'INET valorise certains des travaux produits par les stagiaires et surtout les élèves. Deux collections « papier » existent aujourd'hui :

- la collection « Des clés pour agir » correspondant à une ligne éditoriale du type cahier pratique (ou guide) à destination du grand public territorial. S'appuyant sur les travaux des élèves, ont été édités en 2011 « Cinq minutes pour comprendre la réforme territoriale », en 2013 un guide sur l'égalité professionnelle hommes-femmes, en 2014 un projet est en cours sur le thème « déchiffrer les comptes des collectivités » ;
- la collection « Un autre regard sur les territoires » qui présentent des cas pratiques stratégiques au sein de collectivités (dans le cadre des projets collectifs réalisés par des élèves administrateurs dans une quinzaine de collectivités). Publiés en partenariat avec l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF) qui les diffusent lors de son congrès annuel, ces ouvrages en sont en 2014 à leur troisième édition.

Par rapport à l'ensemble des études conduites par les élèves, et souvent appropriées par les commanditaires eux-mêmes (associations d'élus, ministères...), ces publications restent aujourd'hui encore limitées. Elles ne prennent d'ailleurs pas encore en compte les travaux des stagiaires des cycles longs, comme les missions de consultance du cycle supérieur de management, même si cette perspective devrait prochainement se concrétiser.

En parallèle des éditions « papier », les stagiaires et élèves sont vivement encouragés à publier sur le wikiterritorial, portail ouvert bénéficiant à l'ensemble de la fonction publique territoriale. L'INET contribue d'ores et déjà à l'alimenter et est tout particulièrement en charge d'animer la dimension européenne de ce portail à travers notamment la conclusion de partenariats éditoriaux avec le Comité des régions et le Conseil de l'Europe.

Ce service du CNFPT, qui a vu le jour en décembre 2011, est fondé sur une démarche de gestion des connaissances et des réseaux. Mettant en ligne et faisant partager informations et ressources, le Wikiterritorial est appelé à constituer le « centre de ressources des collectivités territoriales » offrant ainsi à leurs agents, en accès libre, une base de connaissances multimédias couvrant l'ensemble des domaines de compétences des collectivités territoriales et s'ouvrant aujourd'hui sur de nouveaux outils de diffusion avec en particulier le développement de la WebTV du CNFPT.

En articulation avec ce centre de ressources du CNFPT, il convient de développer la ligne éditoriale de l'INET pour donner à voir l'expertise et la spécificité de l'institut à travers la qualité des productions des stagiaires et des élèves mais aussi de ses travaux internes, et en premier lieu ceux de ses pôles de compétences.

Le positionnement de l'INET comme lieu de référence en matière d'action publique locale passe par cette valorisation : elle rend objectif et tangible ce positionnement.

Il n'en demeure pas moins que, si beaucoup des productions capitalisées à l'INET présentent un intérêt certain pour les territoriaux, elles impliquent des précautions de confidentialité des commanditaires et des questions de droits d'auteurs, ce qui limite les possibilités de diffusion.

--==--

#### Orientation 11: Développer les liens avec la recherche en matière d'action publique locale

La volonté de faire de l'INET un institut reconnu en matière d'action publique locale passe évidemment par le renforcement de ses liens avec le monde de la recherche. S'il n'a pas vocation à devenir lui-même un centre de recherche, l'INET doit être en capacité d'assurer un transfert de connaissances tirées de travaux de recherche pour alimenter ses formations.

Ses pôles de compétences ont une responsabilité particulière en la matière en lien avec la délégation à la recherche du CNFPT, rattachée d'ailleurs au directeur de l'INET. D'ores et déjà, plusieurs initiatives ont été prises : participation d'universitaires et de chercheurs aux différents comités d'experts des pôles (« Management », « Ressources humaines », « Finances et contrôle de gestion », « Hygiène, santé et sécurité au travail », « Systèmes d'information »), prix des masters, nouvelle manifestation « Dialogues de la recherche territoriale » en septembre 2014 qui mobilisent l'ensemble du réseau des instituts. On peut y ajouter le prix de thèse du CNFPT remis, avec celui du GRALE, lors des ETS, manifestation qui depuis quatre ans accueille de jeunes chercheurs (ateliers « Jeunes chercheurs et territoire »).

Ces liens doivent être confortés dans une démarche de prise en compte de la transversalité des politiques publiques et de la gouvernance des territoires, permettant de questionner les évolutions de l'action publique locale. Des partenariats pourraient ainsi être initiés entre l'INET et certains laboratoires de recherche en pointe sur ces questions.

Mais c'est l'ensemble de la communauté « formation » de l'INET qui doit s'ouvrir vers cet univers de façon à mobiliser de façon régulière des chercheurs dans les formations, voire à animer, en mobilisant aussi des élèves, des travaux de recherche opérationnel co-construits et pouvant donner lieu ensuite à publications.

On peut émettre enfin l'idée de permettre aux élèves qui le souhaitent (administrateurs, conservateurs) de mener un doctorat en parallèle de leur formation, à l'image de ce que promeut déjà l'Institut national du patrimoine (INP). La formation opérationnelle dispensée à l'INET pourrait en effet de manière stimulante être renforcée par la prise de recul et la réflexion universitaire apportée par une thèse. Mais cette perspective ne doit pas faire oublier que nous devons rester avant tout une école professionnalisante.

Les liens de l'INET avec la recherche se situent en déclinaison du rapport cadre du CNFPT voté en fin 2014 fixant les modalités des relations avec les universités.

--==--

## Orientation 12 : Faire partager les pratiques et les innovations territoriales en matière d'action publique locale

Une fois capitalisée, enrichie par les échanges avec les universitaires et les chercheurs, le rôle de l'INET est de faire partager les pratiques et les innovations territoriales. Les modalités de diffusion peuvent être diverses. Cela peut passer par une mise en ligne de ressources, de présentation sur le Wikiterritorial d'expériences innovantes de collectivités. Mais cela peut aussi se traduire par des formations, des événements, des forums, des groupes de réflexion ad hoc.

L'édition 2013 des ETS à Lyon, qui portait justement sur cette thématique de l'innovation, territoriale a permis à l'INET de mettre en exergue des collectivités engagées dans l'innovation tout en explorant de nouvelles formes d'échanges et de débats.

Antérieurement en 2012, l'INET avait réalisé un mercredi de l'INET sur le thème du design des politiques publiques. L'INET développera cette approche.

--==--

## Orientation 13 : Accompagner la recomposition des territoires, notamment les mutations des institutions territoriales

Les territoires sont aujourd'hui en pleine recomposition, notamment du point de vue institutionnel. En attendant de nouvelles perspectives de rapprochement, voire de fusion des régions, la loi sur la modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (loi MAPTAM) du 27 janvier 2014 consacre le fait métropolitain en instituant, de plein droit, 12 métropoles qui disposeront de nouvelles compétences. Certaines auront le statut de collectivité territoriale à statut particulier (Paris, Lyon, Aix-Marseille-Provence), d'autres celui d'établissement public de coopération intercommunale (Bordeaux, Grenoble, Lille, Nantes, Nice, Rennes, Rouen, Strasbourg, Toulouse). Si elles le souhaitent, les communautés de Brest et Montpellier pourront également s'ériger en métropole. L'ensemble de ces métropoles regroupe 747 communes et compte plus de 16 millions d'habitants, soit près de 25% de la population française.

Les collectivités concernées se trouvent fassent à des enjeux de gouvernance, d'organisation de la démocratie locale, de mutualisation des moyens et de ressources considérables.

Le CNFPT a la responsabilité d'accompagner ces collectivités dans ces changements majeurs et l'INET plus particulièrement celle non seulement d'observer les transformations organisationnelles en cours, mais de proposer à leurs cadres de direction une offre de services pouvant s'appuyer sur des espace d'échanges, de mise en réseau, ou encore des possibilités de valoriser leur innovations et démarches. Evidemment ce travail doit s'appuyer sur les délégations régionales concernées ainsi que sur les INSET qui ont de réelles expertises à faire valoir sur les différents champs des politiques publiques de compétences métropolitaines, comme celles d'ailleurs des départements et des régions.

### **3. Un institut qui intègre les nouveaux besoins de formation des cadres et des collectivités et qui adapte son offre de services et ses pratiques pédagogiques**

L'INET décline, en complémentarité des collectivités territoriales, les principes de formation et d'orientation tout au long de la carrière des cadres de direction territoriaux. Pour ce faire, il développe une offre de service et, en premier lieu, une offre de formation initiale et continue complémentaire.

Il exploite pleinement les capacités de veille et d'expertise que le CNFPT a constitué en matière de veille et de prospective et se tient en proximité des cadres de directions tant dans l'expression de leurs besoins de formation que dans les réponses apportées.

Il est porteur, dans ses programmes, des valeurs de service public, de la spécificité de la gouvernance territoriale, des responsabilités spécifiques des cadres de direction de la fonction publique territoriale.

#### **Développer pour les cadres de direction les points de repères sur le sens et la gouvernance propres à l'action publique locale**

Orientation 14 : Structurer les repères des élèves et stagiaires par rapport aux valeurs du service public , au sens de l'action publique locale et de la gouvernance territoriale, en recourant notamment à des études de cas et des mises en situation

Les enjeux des collectivités, dans un contexte de forte évolution, place les cadres de direction face à une "nouvelle donne" qui met à l'épreuve leur identité professionnelle, réinterroge leur positionnement professionnel et leur manière de concevoir leur engagement dans l'action publique. Les transformations déjà en cours et qui vont s'amplifier comportent un ensemble de risques potentiels qu'il importe d'identifier et qui ne pourront être correctement assumés par les cadres territoriaux et leurs équipes que si les décisions portent en elles les valeurs de service public, les principes de responsabilité et les finalités d'un projet politique.

Les formations de l'INET, tant initiales que continues, comme celles des INSET d'ailleurs, doivent être l'occasion de rappeler et d'explicitier nos valeurs fondatrices. C'est par un travail réflexif, mais aussi par des études de cas et des mises en situation, qu'il conviendra de mieux appréhender avec les élèves et les stagiaires comment ces valeurs participent du sens donné à l'action publique, notamment :

- comment elles s'incarnent et fondent les décisions et les pratiques managériales ;
- comment elles viennent nourrir les aspirations profondes des cadres : exercer des missions de service public qui aient du sens, travailler dans des systèmes de gouvernance clairs, justes et efficaces, être à la hauteur des tâches qui leur sont confiées ;
- comment elles peuvent constituer des repères forts dans la prise en compte des attentes des usagers afin de mieux conjuguer les valeurs républicaines et les valeurs de service.

- ==-

**Orientation 15 : Au travers d'une formation renouvelée au management et aux ressources humaines, accompagner les cadres de direction dans l'évolution de leurs pratiques et postures face à la complexité, aux logiques de coopération, notamment interinstitutionnelles, et à la nécessité d'associer et de responsabiliser les agents**

Le volet managérial est perçu, tant par les élèves que par les cadres en poste, comme une des attentes essentielles en termes de compétences à développer. En formation continue, 80% de l'offre de l'INET y est consacré.

La formation au management et à la gestion des ressources humaines, au dialogue social, qu'il soit de proximité ou à travers les instances paritaires, est d'autant plus nécessaire à l'heure où les cadres de directions devront accompagner la recomposition des territoires des collectivités locales. Une vigilance particulière doit ainsi être portée à la prévention des risques psychosociaux et à donner l'opportunité à chaque agent de développer ses ressources propres dans l'organisation de travail.

Ainsi, les formations de l'INET doivent encore mieux prendre en compte les profondes transformations développées dans la partie II et notamment :

- une complexification de la gouvernance de l'action publique locale et des organisations qui nécessite de renforcer la capacité à agir et décider en système complexe. On pointera notamment la recomposition des territoires, la gouvernance et le leadership dans des systèmes pluri-acteurs, l'analyse des systèmes d'acteurs sur un territoire et les nouvelles articulations public/privé/monde associatif/usagers ;
- la transformation de l'organisation des collectivités vers plus d'agilité et de résilience, appuyée sur des postures participatives, conscient de ses responsabilités, à la recherche de l'innovation et plaçant les agents comme acteurs et co auteurs des évolutions ;
- la prise en compte de logiques de développement local, durable et participatif ;
- un management humain, respectueux des agents et leur permettant de cultiver leurs compétences, vigilant quant aux mécanismes discriminatoires (entre les femmes et les hommes par exemple) ;
- une juste appréhension des risques liés à la gestion publique locale.

L'accent doit porter également sur les méthodes pédagogiques à adapter aux enjeux d'apprentissage (voir orientation 22).

Ces transformations institutionnelles et managériales doivent en particulier être appréhendées par les directeurs des ressources humaines des grandes collectivités. En complément des cycles existants de l'INET (cycle supérieur de management et cycle de direction générale), un cycle professionnel dédié pourrait leur être proposé prenant en compte les grandes thématiques évoquées ci-dessous.

## Perfectionner la formation des élèves de l'INET

Orientation 16 : Conforter les formations « politiques publiques » notamment dans le cursus de formation des élèves, en prenant en compte leurs interactions, leurs transversalités, les processus innovants en termes de conception et d'évaluation

Le renforcement des formations à la conduite des politiques publiques a été clairement identifié comme axe de progrès dans le parcours des élèves.

### Typologie de l'action publique locale utilisée par le CNFPT pour son offre de formation

#### Solidarité, cohésion sociale, enfance :

- Politiques sociales d'autonomie
- Lutte contre les exclusions
- Enfance

#### Aménagement et développement durable des territoires :

- Urbanisme et aménagement
- Développement des territoires
- Déplacements et transports publics

#### Services techniques urbains et infrastructures publiques :

- Ingénierie écologique
- Architecture, bâtiment et logistique
- Infrastructures publiques et réseaux

#### Action éducative, santé, culture et citoyenneté :

- Action éducative
- Santé publique
- Culture

Ces champs d'action publique locale sont appuyés sur des pôles de compétences spécifiques présents dans le réseau des instituts du CNFPT qui peuvent utilement alimenter en ressources formatives les équipes pédagogiques de l'INET.

Sans viser l'exhaustivité, seront prioritairement abordées dans la formation des élèves :

- l'aménagement de la ville et des territoires, y compris dans sa dimension numérique,
- les politiques sociales,
- les politiques de développement économique et de formation professionnelle,
- la jeunesse, l'éducation et la culture,
- le développement durable incluant la transition écologique.

Les fondamentaux de ces principales politiques publiques pourraient être préalablement constitués (en associant les élèves par exemple) et mis à disposition sous forme de ressources numériques avec quiz et complétés par des conférences à dimension prospective dans une logique de pédagogie enrichie et augmentée. Les pôles de compétences des Instituts nationaux spécialisés d'études territoriales (INSET) et les réseaux des documentalistes du CNFPT pourront être mobilisés en ce sens. Le temps en présentiel privilégiera ainsi les témoignages des élus et praticiens des collectivités sur les réponses apportées aux enjeux et à l'analyse in concreto de leurs dispositifs.

Au-delà des politiques dans leur spécificité, c'est l'appréhension de leur transversalité qui devra aussi être traitée car elles participent de leur conception, de leur pilotage et de leur évaluation. Plus lar-

gement, on inclura les démarches de participation des usagers à la définition des politiques publiques et les démarches du type nouveau design, actuellement en développement sur le territoire national mais qui participe au niveau européen de nouvelles pratiques confirmées, notamment au Danemark et en Grande-Bretagne.

Le recours à des intervenants, acteurs du monde économique et de la société civile, viendra enrichir la perception des enjeux des politiques publiques locales.

La mixité des publics (formation initiale et formation continue ou administrateurs, conservateurs, ingénieurs en chef) se révèle particulièrement féconde dans les formations aux politiques publiques, à l'instar de ce qui est réalisé sur l'action « culture et territoire » entre élèves administrateurs et élèves conservateurs (voir orientation 30). Il y a là matière à collaboration et partenariats avec les grandes écoles de service public (voir orientation 35).

On ajoutera que la dimension européenne devra être prise en compte chaque fois que c'est pertinent, autant en termes de connaissance des grandes politiques européennes et de leur impact sur les politiques nationales et locales que d'approches comparatives entre pays européens en faisant intervenir leurs praticiens ou experts (voir orientation 39).

Enfin, une attention devra être apportée à ce que les missions de stage ou de projet collectif proposées aux élèves portent équitablement sur les politiques publiques et les fonctions supports, parfois aujourd'hui trop valorisés.

-=-=-

**Orientation 17 : Renforcer la place de la thématique « relations avec l' élu territorial » et accentuer la présence des élus comme intervenants, en particulier dans le cursus de formation des élèves**

La relation à l' élu est l' objet d' un fort questionnement pour les publics d' élèves mais également pour les cadres en poste, mêmes ceux expérimentés. La structuration de l' organisation territoriale, à travers notamment le développement de l' intercommunalité, et l' augmentation de la taille des administrations locales, induisent une vigilance particulière pour les cadres de direction pour garantir la place de l' élu dans le système de décision. Cet équilibre entre professionnalisation de l' administration, et affirmation du projet politique comme moteur de l' action publique locale est la garantie du fondement démocratique et de la continuité de service porté par les collectivités locales.

Si la présence d' élus, notamment ceux chargés de délégations thématiques, est fortement souhaitée sur les formations aux politiques publiques, c' est le positionnement du cadre de direction dans sa relation à l' élu qui nécessite d' être travaillé. Elle ne se réduit généralement pas à un rapport décision/exécution. La décision publique, qui appartient en dernière instance au politique, se construit dans un processus itératif dans lequel l' apport de connaissance et d' expertise par les professionnels que sont les cadres dans toute la diversité de leurs cultures d' origine et de leur expertise est de plus en plus indispensable compte tenu de la complexité des questions à traiter aujourd' hui.

Pour le cadre de direction, jouer comme il faut ce rôle d' aide à la décision implique dans accepter pleinement le principe - une implication assumée dans le politique (au sens de la construction du

bien commun) - et ensuite de se donner les moyens d'y tenir sa place en se construisant une vision personnelle des enjeux et des réponses à apporter. Il importe également d'adopter les postures personnelles et relationnelles adaptées qui, s'ils ne peuvent être modélisables, doivent faire l'objet d'une vraie réflexion au travers de témoignages diversifiés d'élus que de directeurs généraux.

A travers les stages des élèves, la relation avec les élus trouve aussi un terrain d'action privilégié. Si l'élève en stage d'observation doit rester placé auprès d'un directeur général des services, la commande auprès de la collectivité doit intégrer le fait que le stage doit porter sur la gouvernance territoriale et la décision politique. L'élève doit, dans ce cadre, être en capacité de rencontrer le maire ou le président à la tête de l'exécutif de la collectivité ainsi que les adjoints ou les vice-présidents.

Le rapport de stage devra décrire la gouvernance globale de la collectivité prenant en compte les exécutifs politiques au même titre que les responsables de l'administration et les autres acteurs locaux.

-=-=-

**Orientation 18 : Renforcer la place de la thématique du « dialogue social » dans le cursus de formation des élèves**

Avec les différentes lois de décentralisation depuis 1982, et en particulier celle de 2004, les collectivités locales sont à présent compétentes pour mettre en œuvre la majeure partie des services publics de proximité. Ainsi, les effectifs des collectivités locales sont composés d'un nombre important d'agents de toutes catégories (8% catégorie A, 15% catégorie B, 77% catégorie C), représentant divers métiers (technique, administratif, social, culturel). Étant amené à occuper rapidement des postes d'encadrement de haut niveau, les élèves administrateurs, conservateurs et ingénieurs territoriaux doivent avoir durant leur cursus de formation une forte sensibilisation au dialogue social. Il s'agit d'une part de les outiller pour diriger et associer leurs agents dans l'exercice du service public, mais également d'avoir une compréhension du dialogue social institutionnel et de la place des organisations syndicales.

En cela, la formation leur permettra de maîtriser le rôle des différentes instances paritaires, les règles de la négociation sociale et les sensibilisera aux processus de dialogue avec les partenaires sociaux.

La formation sera l'occasion de prévoir la présence de représentants syndicaux comme intervenants, représentatif des différents syndicats de la fonction publique territoriale.

**Orientation 19 : Améliorer la qualité des stages des élèves en termes de sélection des missions, de positionnement et de suivi pendant le stage par les tuteurs et référents de la collectivité d'accueil**

Les stages tiennent une place centrale dans la professionnalisation des élèves et la nécessité d'en renforcer la qualité formative est une préoccupation constante. Comme dans tout processus pédagogique comportant de l'alternance, l'organisme de formation n'a jamais complètement prise sur les situations professionnelles rencontrées par les élèves, le rôle du tuteur, l'effectivité et le déroulement de la mission et au bout du compte les apports formatifs de ces immersions.

Beaucoup a déjà été fait pour améliorer la communication sur les attendus de l'INET pour les stages et projets collectifs des élèves. Un vivier de collectivités et de pairs pourvoyeurs de stages (souvent des anciens élèves) a été mis en place. Dans le cadre d'une démarche d'amélioration, il importera de renforcer l'attention à apporter à la nature des missions telles que décrites par les collectivités dans leurs offres, le cas échéant pour préciser et orienter les missions ;

- à l'adéquation entre le projet professionnel et les apprentissages à compléter, ce qui nécessite un temps de dialogue avec chaque élève sur ses choix de stages ;
- au tutorat et au juste positionnement des élèves dans les strates de responsabilité de la collectivité pour disposer des moyens de réalisation des missions d'un niveau stratégique ou d'expertise pertinent ;
- à la forme des rapports, leur potentielle utilisation comme ressource pour la communauté éducative de l'INET et, plus largement encore, leur mise en ligne pour qu'ils bénéficient à tous les cadres territoriaux ;
- au suivi en stage par les conseillers formation. Ce suivi est apprécié par les collectivités et les élèves et sa qualité participe à la bonne image de l'INET ;
- à l'ouverture procurée par le stage sur la diversité des problématiques territoriales (politique de la ville, ruralité...), niveau de collectivité.

Le prochain rattachement de la formation initiale des conservateurs de bibliothèques, à terme des ingénieurs en chef, et la proposition d'élargir les stages effectués dans les services de l'Etat (voir orientation 37) et à l'international (voir orientation 41) abondent dans le renforcement de cette mission au sein du service de la formation des élèves. Mission qui doit réinterroger les ressources humaines qui y sont consacrées car elles induisent un temps important à y consacrer par des profils de collaborateurs adaptés même s'il est important de conserver son ancrage au sein de l'équipe pédagogique (connaissance des collectivités et de leurs multiples enjeux, animation d'un réseau de collectivités, « formation » des tuteurs).

#### **En synthèse sur le perfectionnement la formation des élèves de l'INET**

Le modèle pédagogique développé à l'INET s'inscrit bien dans une démarche de professionnalisation croissante des élèves durant leur parcours de dix-huit mois. Il mérite d'être encore amélioré sur ses grands axes structurants.

**Le dispositif de stages** est au centre de la formation. Il se structure de la façon suivante :

- **stage d'observation (4 semaines) centré sur l'analyse d'une gouvernance territoriale et de la décision politique** incluant un stage dans un poste d'exécution,
- **stage thématique (6 semaines) : pouvant notamment se tenir dans une collectivité de l'Union européenne,**

- **projet collectif (8 à 10 semaines) prioritairement sur une problématique de politique publique,**
- **stage de professionnalisation (12 à 14 semaines),**
- **stage de perfectionnement (2 à 4 semaines).**

**La montée en puissance tout au long de la formation des capacités clés de cadre de direction pour agir et interagir avec pertinence et compétence.** Cette progression, articulée avec les stages mission en collectivités et prenant en compte l'expérience initiale de l'élève via une part d'individualisation, se construira suivant des modalités pédagogiques diversifiées, à partir d'un ensemble d'apports, d'expériences et d'analyse que l'on peut classer suivant trois registres.

#### **Les problématiques de l'action publique territoriale**

- approche pluridisciplinaire des politiques publiques : capacités stratégiques de conception, de pilotage et d'évaluation en prenant en compte leur transversalité et leurs interactions ;
- selon une logique de spécialisation, visant à renforcer l'expertise des élèves en fonction de leur projet professionnel, proposition de modules thématiques permettant d'aborder, de manière aussi stratégique et pratique que nécessaire : les grands enjeux ; les contextes politiques, économiques et sociaux ; les populations concernées ; les acteurs, les jeux de rôles, les alliances et oppositions, partenariats et coopérations ; les interactions ; les données essentielles ; les repères clefs ; les menaces et opportunités ; les formes de politiques publiques ; les dimensions européennes des politiques territoriales ; les politiques comparatives à l'échelle européenne ;
- les exercices de mises en situation et cas pratiques de résolution de problèmes, pilotage de politiques, conduites de changement, gestion de conflits de positionnement et problématiques de gouvernance (modules communes avec l'EHESP, Ecole des Ponts Paris Tech ; Agro Paris Tech) ;
- les logiques de dialogue social et négociation dans les collectivités territoriales : principes, cas pratiques et mises en situation ;
- les responsabilités politiques et d'administration publique territoriale : principes, cas pratiques et mises en situation ;
- les conflits de valeurs dans la fonction publique territoriale : cas pratique et mises en situation ;
- les grandes causes d'intérêt général ;
- la coproduction des politiques publiques avec les services de l'Etat (module commun avec l'ENA).

#### **Les repères et enjeux de l'action publique territoriale**

- repères sur le sens (valeurs, responsabilités et projets), la gouvernance publique (stratégie, jeu d'acteur, management) propres à l'action publique locale : principes et cas pratiques ;
- les grands enjeux propres à l'action publique territoriale (enjeux économiques, sociaux, écologiques, sociétaux, financiers) : cas pratiques ;
- le diagnostic territorial : principes et cas pratiques.

#### **Le pilotage stratégique de l'organisation et des moyens**

- les fonctions ressources : gestion financière et comptable ; ressources humaines ;
- la commande publique ; contrôle de gestion ; gestion préventive des risques liés à la gestion publique locale ; systèmes d'information ; compréhension et maîtrise des logiques de communication politique, institutionnelle et interne ainsi que des relations avec les médias ;
- l'organisation (interne et externe) de l'action publique territoriale ;
- les outils de l'action publique : production légistique et délibérative ; outils de conduite de projets ; maîtrise d'ouvrage publique ;

- les méthodes de l'action publique territoriale : conception innovante, élaboration des projets, pilotage d'opérations, délégations de missions de service public, contrôle, évaluation ;
- la conduite de l'action territoriale sur un territoire ;
- le management : cas pratiques et mises en situation.

## Accompagner les parcours des cadres en poste

**Orientation 20 : Faire évoluer le cycle supérieur de management (CSM) et le cycle de direction générale (cycle DG), notamment sur la base des résultats de l'évaluation engagée, tant sur les approches et contenus que sur les modalités pédagogiques**

Le cycle supérieur de management (CSM) et le cycle de direction générale de collectivités de plus de 40 000 habitants sont, parmi les formations dispensées à l'INET en matière de management, celles qui actualisent les connaissances, permettent la compréhension des transformations en apportant de nouveaux regards et transforment en profondeur les pratiques professionnelles. Ils accompagnent des transitions professionnelles ascendantes.

Sous l'égide du dispositif d'évaluation mis en place par l'établissement, une évaluation est engagée pour dresser un bilan étayé de plusieurs années de fonctionnement stabilisé. On réinterrogera à cette occasion la pertinence, l'efficacité de ces cycles ainsi que leur cohérence avec l'offre managériale dispensée au sein du CNFPT, en particulier les cycles de management de l'INET mis en place depuis trois ans dans les INSET. Les conclusions alimenteront grandement l'équipe pédagogique déjà engagée dans des transformations tant sur les contenus que sur les modalités pédagogiques à favoriser.

Il conviendra notamment de réinterroger le public de ces cycles. S'agissant du CSM, il a besoin d'être bien repositionné dans l'offre d'accompagnement aux transitions professionnelles de l'INET comme étant un lieu permettant au niveau de son recrutement la détection de cadres à potentiel. Les missions de consultance sont à conforter en termes de choix des missions, de conduite du projet par le groupe et d'exploitation pédagogique des résultats.

Pour le cycle de direction générale, dédoublé avec succès pendant deux ans à l'INSET de Montpellier, la prédominance des directeurs généraux adjoints sur les directeurs généraux des services dans le recrutement a tendance à s'amplifier. Cette évolution questionne la cible et positionnement du cycle dans l'offre ainsi que la pertinence du format et des modalités par rapport au public des directeurs généraux en poste.

En termes d'accompagnement des compétences et de la posture de professionnalisation, le cycle supérieur de management peut évoluer vers une meilleure prise en compte du parcours individuel et un meilleur accompagnement au fil du cycle pour conscientiser les acquis et les besoins. Quant au cycle DG, la capitalisation des acquis pour chacun des participants, mais également pour le collectif pourrait être introduite pour contribuer à ancrer les apprentissages et également pour produire des ressources diffusables.

En termes d'approche et de méthode pédagogiques, il convient d'accentuer la dynamique pédagogique autour des savoirs relationnels et de l'intelligence collective. L'appropriation des apports, les

logiques de co-construction des savoirs et les mises en situation sur des cas réels participeront du questionnement réflexif sur la pratique professionnelle.

Enfin, s'agissant des contenus, la recherche de résilience des territoires et des collectivités face aux risques et aux contraintes, la nécessaire agilité des organisations, l'innovation territoriale, la pratique managériale face à la complexité et l'incertitude, les dimensions européennes et internationales, déjà présentes, pourront utilement compléter le socle incontournable sur l'évolution du contexte de l'action publique locale et sur les fondements du management public local.

--==--

**Orientation 21 : Poursuivre la réflexion sur les diplômes, les certifications ou les reconnaissances d'acquis de formation à mettre en place pour les cycles professionnalisant, à l'instar du Master 2 du cycle supérieur de management (CSM)**

Le CNFPT délivre sur ses cycles professionnels des certifications d'acquis de formation. Il répond en cela à une demande des stagiaires très attachés à ce que les compétences acquises en formation puissent être valorisées, une fois vérifiées, dans leur parcours professionnel.

La demande de certification des connaissances et compétences via un diplôme universitaire a trouvé une première réponse dans le cas du CSM mastérisé en 2010 dans le cadre d'un partenariat avec l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines. Les stagiaires du cycle se voient ainsi délivré par cette université un master 2 en management public territorial.

Cette expérimentation a donné des premiers enseignements dans la perspective d'une poursuite de certaines diplomations universitaires pour nos formations et permet d'identifier certains points de vigilance, notamment pour conserver le caractère professionnalisant des formations versus formation universitaire privilégiant les savoirs. Les modalités d'évaluation doivent elle aussi trouver un juste équilibre entre la vérification de la maîtrise des connaissances et de l'état de l'art en management public et l'évaluation de nouvelles compétences professionnelles (au sens de « savoir agir avec pertinence et compétence en situation »).

Comme dans toutes les écoles de service public confrontées à la question de la diplômation de leur formation, tant pour leurs élèves que pour leurs stagiaires de la formation continue, une voie existe pour que des parcours diplômants soient organisés à l'INET et participent de la gestion des compétences de cadres de nos collectivités. Une demande existe. Les partenariats avec les universités et les grandes écoles sont possibles, comme le recours à d'autres formes de certification, comme celle du RNCP (répertoire national des compétences professionnelles). Le CNFPT a engagé une réflexion générale sur ce sujet dans le cadre de la définition d'une politique plus générale portant sur sa coopération avec les universités qui permettra de répondre à ces enjeux.

--==--

**Orientation 22 : Consolider une offre de service d'accompagnement des cadres dans leur parcours professionnel pour préparer l'entrée dans l'emploi et la mobilité tout au long de la carrière.**

Comme on l'a souligné dans la partie II, de nombreux facteurs vont influencer sur les trajectoires professionnelles des cadres territoriaux, notamment celles des cadres A+ : évolutions institutionnelles avec notamment les nouvelles réformes territoriales et la recomposition des territoires, les évolutions organisationnelles et managériales avec des organisations de plus en plus matricielles et transversales, sans parler des évolutions sociétales et sociales dont le renouvellement générationnel mais aussi l'allongement des carrières dû aux réformes des retraites.

Ces transformations opacifient les avens individuels qui ne peuvent plus être construits uniquement dans une logique de carrière même si elle reste encore très prégnante. Le sentiment d'incertitude, de complexité, de perte de sens est souvent exprimé. Le succès de certains stages de l'INET, notamment « le pilotage de la trajectoire professionnelle », est révélateur du besoin des cadres de réfléchir sur leur parcours et a minima de prendre du recul. L'INET peut être un appui pour faciliter les transitions professionnelles dans l'emploi territorial des cadres A+, qu'ils soient élèves ou au cours de leur carrière, par la valorisation de leur capital personnel.

L'offre actuelle de l'INET permet déjà aux cadres de direction, au sein de groupes, de préparer leurs transitions professionnelles en offrant des possibilités de réaliser en collectif et suivant des modalités diversifiées (modules, cycles) des bilans professionnels et managériaux ou des formations permettant cette prise de recul. Cette offre mérite toutefois d'être étoffée ou revisitée pour bien répondre à ces nouvelles dynamiques de transition professionnelles des cadres.

Par ailleurs, la direction des concours et de la mobilité des cadres de direction a développé, suite à la loi de février 2007, un espace ressources à destination du public A+ qui comprend :

- une bourse de l'emploi spécifique à ce public (administrateurs, ingénieurs en chef, conservateurs de patrimoine et conservateurs de bibliothèques) ;
- des rencontres facilitatrices d'une mobilité inter-fonctions publiques (« Les rendez-vous de la mobilité ») ;
- une offre de service d'accompagnement pluridisciplinaire à destination du public A+.

Cette activité d'accompagnement sur-mesure propose :

- un volet de prévention de situations de ruptures professionnelles qui s'adresse à des A+ en mobilité volontaire, en mobilité contrainte, en difficultés et possiblement susceptibles de relever du dispositif de prise en charge. Cet accompagnement permet la résolution de multiples transitions professionnelles de A+ en mobilité, survenues tout au long de leur trajectoire, quelle que soit la problématique de leur situation spécifique ;
- un volet d'accompagnement des lauréats qui demeurent sur la liste d'aptitude.

Elle est réalisée par des personnes ressources internes au service mobilité (psychologue du travail) et externes (prestataires), tant sous l'angle du conseil statutaire que sous l'angle de l'appui au développement et à la mobilité professionnels.

La mobilisation à bon escient de ces dispositifs induit, pour les cadres en demande, un besoin de conseil en orientation formative et en évolution professionnelle qui se centre sur la problématique individuelle du cadre et qui ouvre à des réponses élargies.

Des pistes sont ainsi à poursuivre pour mieux accompagner les cadres et mieux structurer les différentes étapes notamment en amont et en aval de l'existant :

- Valoriser les compétences et le statut des cadres A+ de la fonction publique territoriale, en suscitant des collectivités territoriales une réflexion sur les profils de postes attendus.
- la constitution d'une plateforme d'auto-orientation des cadres A+ permettant aux cadres de s'auto-diagnostiquer et de trouver des ressources et outils d'information utiles à leur réflexion personnelle. Cette plateforme pourrait exploiter des ressources déjà existantes et s'inscrire dans une démarche plus large de l'établissement (réflexion déjà engagées dans le cadre de l'offre nationale harmonisée (ONH) « Orientation ») ;
- une fonction d'orientation et d'accompagnement par groupes de la trajectoire professionnelle qui, pour être assurée dans une logique de services publics, ferait appel à de nouvelles compétences des conseillers formation, au recours à des acteurs externes au CNFPT (pairs en collectivité s'engageant dans ces accompagnements dans une logique de mentorat) et à la territorialisation. Ces nouveaux dispositifs pourraient être expérimentés à l'INET en articulation avec l'activité d'accompagnement déjà mis en œuvre par le service de la mobilité des cadres de direction du siège. Cette expérimentation pourrait être confortée par un échange de pratiques élargi à des conseillers formation qui ont les mêmes préoccupations et qui exercent en délégations régionales et en INSET.
- Favoriser la construction du réseau professionnel des nouveaux cadres A+, en les sensibilisant à ce sujet et en provoquant des occasions de rencontre.
- A partir d'une réflexion sur le projet professionnel des stagiaires ou élèves, veiller à leur adéquation au marché du travail. Communiquer particulièrement sur les projets professionnels des lauréats des concours et examens professionnels afin de les promouvoir auprès des employeurs potentiels (les délégations régionales du CNFPT peuvent être en appui dans ce sens).

## **Innover dans nos pratiques pédagogiques**

**Orientation 23 : Développer une culture de l'innovation à l'INET, expérimenter et stabiliser de nouveaux modèles pédagogiques prenant mieux en compte les modes actuels d'apprentissage des cadres de direction**

L'avènement du numérique, l'obsolescence du modèle classique du stage pour l'acquisition et le transfert de certaines compétences et plus fondamentalement les besoins impérieux pour les cadres de trouver les modes d'apprentissage et de renforcement de leur potentiel pour agir sur la réalité des projets qu'ils portent ou des problématiques qu'ils rencontrent amènent l'INET à s'engager résolument dans l'innovation pédagogique, tant en formation initiale que continue.

Cette innovation pédagogique doit, dans les phases d'expérimentation, cibler des pratiques à fort effets de leviers pour pouvoir être ensuite élargie à d'autres dispositifs. A titre d'exemple :

- élaborer des dispositifs centrés sur l'apprentissage de l'apprenant en orientant la pédagogie sur les apprentissages individuels et collectifs sur la base du réel et du concret des participants, animés en collectifs, confrontés aux mêmes niveaux de complexité mais d'horizons va-

- riés (comme facteur d'enrichissement), pour mieux accompagner ces professionnels à être des praticiens réflexifs et des coopérateurs créatifs ;
- repositionner les apports théoriques et les ressources dans un écosystème d'apprentissage ou le temps en présentiel est consacré prioritairement à l'ancrage des acquis, au travail de co-développement et aux échanges de pratiques. Un des corollaires se traduit par le développement d'un ensemble de ressources appropriables, par exemple sous format numérique en ligne avec quiz et positionnements ;
- pour la formation initiale des élèves, orienter encore plus la formation sur l'acquisition de "pratiques professionnelles en situation" (« les savoir agir en situation », les leviers du « pouvoir et du vouloir agir ») en distinguant bien et en articulant deux grandes catégories d'unité d'apprentissage :
  - o les apprentissages d'acquisition de ressources,
  - o les apprentissages de pratiques professionnelles et de mobilisation de ces ressources dans ces pratiques.

En pensant l'innovation pédagogique comme un processus, cette volonté de développer une culture de l'innovation pédagogique nécessite notamment :

- de créer le contexte de l'innovation en installant avec les conseillers formation tant sur la pédagogie que sur les contenus, la veille, la formation aux pratiques pédagogiques innovantes, l'expérimentation, l'analyse partagée et les suites à donner ;
- de s'associer les expertises et méthodologies pertinentes en matière d'innovation et contribuer ponctuellement à des initiatives de collectivités pour assimiler cette nouvelle culture et mieux la diffuser. Les outils et méthodologies en cours de développement au sein de l'établissement dans la coopérative pédagogique y contribueront également.

--==--

**Orientation 24 : Impulser et faire vivre des communautés professionnelles apprenantes, animées et nourries, afin de favoriser les échanges de pratiques et le travail réflexif des cadres sur leurs fonctions/métiers/postures.**

Depuis près de vingt ans, l'INET a vu se succéder des centaines d'élèves, de stagiaires et d'intervenants (21 promotions d'élèves administrateurs, 12 promotions du cycle des directeurs généraux, 48 promotions du cycle supérieur de management, plus de 1 000 participants aux mercredis de l'INET, 400 intervenants par an...). Les temps de formation de ces stagiaires et élèves ont été caractérisés par des logiques collectives et collaboratives.

Les communautés professionnelles et réseaux sont identifiés dorénavant comme une des opportunités d'échanger sur ses pratiques professionnelles et de développer ses compétences. Le numérique a largement amplifié le mouvement. L'INET a appris de son dispositif d'animation des anciennes promotions d'élèves administrateurs avec des retours à 6 mois, 3 ans et 10 ans, l'atout de ces groupes constitués, en confiance, capable d'échanger librement et de partager des ressources. Les cycles du type CSM et DG peuvent constituer le même ferment.

L'opportunité est donc donnée à l'INET de s'appuyer sur ces groupes constitués pour expérimenter l'animation de communautés professionnelles à distance (ce qui n'exclut pas des temps de rencontre en présentiel) dont il faudra bien cerner le caractère apprenant et les besoins d'animation. L'INET doit pouvoir leur apporter également des ressources pertinentes et ses pôles de compétences peuvent y contribuer. C'est également une bonne opportunité de capter les problématiques que rencontrent les cadres de direction dans leurs fonctions.

--=-

|  |
|--|
| <p><b>Orientation 25 : Diversifier les profils, les fonctions et rôles des intervenants à l'INET et animer des cercles d'intervenants pour faire évoluer les pratiques pédagogiques et renforcer la co-construction de l'offre de services</b></p> |
|--|

Au travers des différentes orientations dégagées, les attentes par rapport aux intervenants de l'INET sont pour partie assez nouvelles. Les experts et praticiens territoriaux confirmés auront toujours une forte place dans nos dispositifs, mais on pourra attendre d'eux des nouveaux rôles centrés sur l'accompagnement de groupes dans les échanges de pratiques, la conduite de projets collaboratifs ou de démarche de co-développement. L'INET devra, s'il s'y engage, faire produire des ressources en ligne, pensées pour de l'auto-apprentissage et avec des supports variés (incluant des web conférences, des quiz, l'animation de forum, etc.).

Dans la logique d'ouverture pluridisciplinaire, les interventions pourront intégrer les dimensions des sciences humaines et valoriser des approches plus décalées en n'hésitant pas à explorer l'histoire, les cultures anciennes, la philosophie pour décloisonner les savoirs. Cette ouverture passe aussi par la mobilisation de chercheurs en sciences appliquées de gestion et de management par exemple et par des experts et praticiens d'autres pays européens ou des institutions européennes.

La veille et le repérage dans une démarche interne décloisonnée entre services pédagogiques et pôles de compétences prennent une place stratégique pour disposer des bons profils dans la durée. Le portail « intervenants » pourra pleinement y pourvoir.

L'innovation pédagogique, s'appuyant sur une plasticité des programmes prenant mieux en compte les profils des cadres de direction en formation, transformera sensiblement les relations entre les équipes pédagogiques et les intervenants vers des processus de co-conception et de co-portage des dispositifs, même s'il importe que les commandes de l'INET soient bien clarifiées et formalisées. Par exemple, les intervenants d'un même dispositif auront à être animés en cercle, en équipe projet pour permettre la cohérence pédagogique et la réactivité aux des attentes des stagiaires (c'est déjà le cas sur certaines thématiques de formation des publics élèves).

L'ingénierie administrative en matière de marchés publics sera également concernée par ces évolutions.

Enfin, comme indiqué précédemment (orientation 17), il convient de faire vivre un réseau d'élus intervenants capables à la fois de rendre compte des politiques publiques qu'ils pilotent et de travailler avec les élèves et les stagiaires la relation élus/administration de même qu'il est nécessaire de pouvoir mobiliser des intervenants issus du monde économique et de la société civile.

#### **4. Un institut qui fédère les cadres de direction de l'ensemble des filières territoriales**

L'INET s'affiche clairement comme le lieu de formation de tous les cadres de direction, les cadres dits A+ de toutes les filières (administrateurs, ingénieurs en chef, conservateurs, médecins, pharmaciens, biologistes, vétérinaires, directeurs d'établissement artistique de 1<sup>ère</sup> catégorie, bientôt lieutenants-colonels et colonels de sapeurs-pompiers). Ces cadres exercent en général leur fonction dans des collectivités de plus de 40 000 habitants et sont souvent placés sur des fonctions de direction.

Mais l'INET s'intéresse aussi aux cadres en devenir : comme les attachés et les ingénieurs qui aspirent aux emplois fonctionnels et ceux qui, à la tête des petites et moyennes collectivités, peuvent prétendre à des postes de direction dans les plus grandes.

Il reste néanmoins que l'INET est trop souvent perçu comme l'école des administrateurs et peine à faire venir les cadres de direction des autres filières.

Deux axes stratégiques sont donc à poursuivre par l'INET. Il s'agit à la fois de mieux répondre aux besoins de formation des différents cadres d'emplois A+ en tenant compte de leur spécificité pour que l'INET devienne ainsi leur école, et en même temps d'arriver à décroiser au sein des formations à l'INET les différentes filières.

## **Apporter une réponse adaptée aux besoins de formation des différents cadres d'emplois A+**

L'INET doit s'affirmer comme le creuset des formations initiales des cadres d'emplois A+. La reprise par l'INET de la formation initiale des élèves conservateurs de bibliothèques et l'arrivée attendue des élèves ingénieurs en chef vont donner une nouvelle dimension pluridisciplinaire à l'institut qui doit lui permettre aussi de capter ces publics en formation continue. Dans le même temps, la collaboration doit s'accroître avec l'Institut national du patrimoine (INP) pour la formation des conservateurs du patrimoine et avec l'École nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers (ENSOSP) pour celle des lieutenants-colonels et colonels de sapeurs-pompiers. Enfin, l'INET doit engager une réflexion sur l'offre de formation continue à proposer aux médecins territoriaux.

---

|   |
|---|
| <b>Orientation 26 : Installer la formation initiale des élèves conservateurs territoriaux de bibliothèques reprise par l'INET à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2015</b> |
|---|

Les lauréats du concours territorial de conservateurs de bibliothèques bénéficient d'une formation initiale en tant qu'élèves du CNFPT. Comme la possibilité en est donnée par le décret du 23 septembre 1991 portant statut particulier de ce cadre d'emplois, le CNFPT peut organiser cette formation par voie de convention avec l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (ENSSIB). C'est le choix qu'a fait le CNFPT à partir du premier concours en 1993, la convention ayant été renouvelée ensuite pour chaque nouvelle promotion.

Ce choix s'expliquait à l'époque par la volonté de conforter l'homologie des statuts, notamment par la délivrance du diplôme de conservateur de bibliothèques. Par ailleurs, le CNFPT ne possédait à l'époque ni l'expertise, ni le cadre de référence nécessaire à cette formation de haut niveau.

Au fil des années, les retours des élèves et des collectivités territoriales ont fait apparaître des lacunes dans la formation. Les questions liées au management, la gestion des ressources et à l'appréhension des politiques publiques territoriales n'étaient pas abordées de manière satisfaisante. L'INET, responsable de la formation des élèves conservateurs au sein du CNFPT, suit depuis plusieurs années plus précisément le parcours des élèves, à travers notamment la mise en place d'un conseil de professionnalisation, et pilote directement certaines des formations dispensées.

Toutefois, considérant que la formation proposée par l'ENSSIB répondait insuffisamment aux objectifs liés aux fonctions de direction dans un environnement managérial et territorial évolutif, le conseil national d'orientation a souhaité que le dispositif de formation évolue plus fortement et que l'INET en reprenne la maîtrise. La décision en a été ainsi prise en avril dernier par le conseil d'administration de l'établissement et l'INET pilotera la formation de la prochaine promotion à partir du 1<sup>er</sup> janvier prochain.

Une nouvelle maquette de formation a été récemment élaborée en associant des professionnels, constituée de trois étapes (sur dix-huit mois) :

- intégration : avec pour objectif de connaître et identifier les problématiques des bibliothèques dans leurs environnements professionnel et territorial ;

- professionnalisation : avec pour objectif de s'approprier les fondamentaux des missions des conservateurs et des fonctions de direction ;
- spécialisation : avec pour objectif de renforcer les compétences spécifiques et managériales.

Chaque étape comprendrait au moins une période de stage, un suivi personnalisé vers l'emploi et un conseil de professionnalisation. Les politiques publiques territoriales seraient abordées de manière transversale tout au long de la formation.

Ce nouveau dispositif permettra de proposer des modules de formation communs aux élèves conservateurs de bibliothèques et aux élèves administrateurs. Il ne s'agit toutefois pas d'interrompre toute collaboration avec l'ENSSIB, le souhait étant au contraire de nouer un partenariat permettant à l'INET de bénéficier de l'expertise métier de cette école et aux élèves Etat et territoriaux de partager des moments de formation.

--==--

|  |
|--|
| <p><b>Orientation 27 : Préparer la venue des élèves ingénieurs en chef et participer à la production des textes réglementaires nécessaires à cette réforme</b></p> |
|--|

La loi du 12 mars 2012 ouvre la possibilité de générer une scission du cadre d'emplois des ingénieurs territoriaux avec l'émergence d'un nouveau cadre d'emplois des ingénieurs en chef, distinct de celui d'ingénieur, à l'instar de la structuration des filières administratives et culturelles. Les lauréats du concours de ce nouveau cadre d'emplois bénéficieraient alors comme les administrateurs et les conservateurs d'une formation en tant qu'élèves.

Cette réforme, annoncée depuis 2010, a donné lieu dès cette époque à une réflexion de l'établissement. C'est ainsi que le président du CNFPT a confié en mai 2010 une mission à un groupe animé par Gilles Da Costa, directeur général des services du conseil régional de Franche-Comté, ingénieur en chef territorial, ancien directeur de l'INET, afin de proposer un cursus de formation pour ces futurs élèves. Son rapport a été remis un an plus tard, en mai 2011.

L'objectif était de formuler des propositions pouvant servir de base à la construction d'un parcours de formation destiné aux lauréats du nouveau concours d'ingénieur en chef. Après avoir confirmé l'intérêt de la création et de la reconnaissance d'un cadre d'emplois spécifique, permettant la comparabilité entre les fonctions publiques, le groupe de travail a préconisé une formation d'élèves d'une durée d'un an sous la responsabilité et le pilotage de l'INET.

Cette formation à caractère professionnalisant devra être conçue en s'appuyant sur un référentiel d'activités/compétences spécifiques des ingénieurs en chef, même si le référentiel de management et les référentiels des métiers de cadre de direction constituent une première base relativement riche et pertinente.

La durée de formation serait de 12 mois, à l'instar des durées de formation des ingénieurs du nouveau corps des ingénieurs ponts, eaux et forêts (IPEF) de l'Etat.

L'architecture de formation s'inspirerait du parcours de formation des élèves administrateurs notamment construite sur un principe d'alternance entre formations théoriques et stages pratiques en collectivités, individuels et collectifs. Cette formation devrait également tenir compte de la grande

variété de profils et d'expériences des lauréats issus des concours externe et interne. Elle devra donc, dans son architecture, permettre une part d'individualisation de la formation en complément d'un tronc commun indispensable à la construction d'un socle de compétences et de culture commune et, au bout du compte, d'une nouvelle identité professionnelle.

La création de ce cadre d'emplois passe également par une réforme du concours qui doit être à la fois incitatif pour les candidats et suffisamment sélectif pour répondre aux enjeux de compétences dont ont besoin les collectivités territoriales.

Bien que les textes nécessaires à cette réforme ne soient pas encore soumis aux instances de concertation de la fonction publique territoriale, le CNFPT réaffirme son attachement à l'aboutissement de ce dossier et confirme sa capacité à relever le défi de la formation des futurs élèves ingénieurs en chef territoriaux.

-=-=-

|   |
|---|
| <b>Orientation 28 : Créer un conseil de professionnalisation pour les élèves conservateurs territoriaux du patrimoine</b> |
|---|

Depuis la création du cadre d'emplois des conservateurs territoriaux du patrimoine, le CNFPT délègue également la formation des élèves à une école de l'Etat, d'abord l'Ecole nationale du patrimoine, puis l'Institut national du patrimoine (INP) à la suite de la transformation de l'école en institut en 2001.

Etablissement du ministère de la culture dédiée à la seule formation des élèves conservateurs et des élèves restaurateurs, cet institut a un mode de fonctionnement assez proche de l'INET dans la mesure notamment où il ne dispose pas de corps professoral en propre et fait appel principalement à des professionnels dans la formation des élèves.

Une seconde spécificité mérite d'être soulignée ; le concours d'entrée compte cinq spécialités : archéologie, archives, inventaire et monuments historiques, musées, patrimoine scientifique, technique et naturelle (PSTN), chacune offrant quelques postes seulement (par exemple deux postes pour le concours 2013 en archives, archéologie et PSTN). La mutualisation avec les conservateurs de l'Etat, également peu nombreux, s'impose si l'on veut offrir des formations adaptées aux différentes spécialités.

Pour ces raisons, la poursuite du partenariat avec l'INP paraît la voie à poursuivre, même si le rôle de l'INET dans cette collaboration doit être renforcé. Il importe aussi que l'INP améliore le contenu et la pédagogie d'un certain nombre de ses modules pour mieux prendre en compte la dimension territoriale et la compétence managériale des emplois des conservateurs territoriaux du patrimoine. Il faut aussi professionnaliser l'insertion professionnelle des élèves, dont les délais de recrutement (actuellement de 4,9 mois après la sortie de l'école) ont tendance à croître dans un marché de l'emploi moins actif qu'auparavant malgré les besoins importants de renouvellement de ce cadre d'emplois. A l'instar de ce que l'INET propose pour les élèves administrateurs et les élèves conservateurs de bibliothèques, la mise en place d'un conseil de professionnalisation s'impose ainsi pour les élèves conservateurs du patrimoine. La proposition en a déjà été faite à l'INP et l'Inspection générale des af-

faïres culturelles a récemment repris à son compte cette demande du CNFPT. Sa mise en place pourrait être effective pour la promotion qui entrera au 1<sup>er</sup> janvier prochain.

--==--

**Orientation 29 : Renforcer la collaboration avec l'ENSOSP pour la formation initiale et continue des directeurs et directeurs adjoints des SDIS**

Un pacte de sécurité civile a été récemment engagé (8 octobre 2013) entre les différentes collectivités publiques – en premier lieu l'Etat et les départements – pour préciser le modèle de sécurité civile et de protection des populations.

Ce pacte prévoit notamment une évolution du statut et de la formation de l'encadrement supérieur de direction des services départementaux d'incendie et de secours (SDIS). Les lieutenants-colonels et colonels seront classés prochainement dans un cadre d'emplois A+ terminant en hors échelle B et pouvant permettre leur passage dans les fonctions d'encadrement supérieur territoriales et à l'Etat. Les postes de directeur et de directeur adjoint des SDIS devraient être fonctionnalisés et le CNFPT pourrait assurer la prise en charge de droit commun de ces cadres A+ privés de leur emploi fonctionnel. Parallèlement, la formation serait adaptée en conséquence.

D'ores et déjà, l'INET accueille des officiers supérieurs de sapeurs-pompiers tant dans ses cycles longs (cycle supérieur de management, cycle de direction générale) que dans ses stages. L'institut collabore par ailleurs avec l'ENSOSP sur le contenu des formations de maintien et de perfectionnement des acquis des directeurs et directeurs adjoints des SDIS.

Les nouvelles perspectives du pacte de sécurité civile doivent renforcer les liens de l'INET avec l'ENSOSP. Au-delà de la formation continue, l'INET pourrait être associé à une formation longue destinée aux officiers sélectionnés (une quinzaine chaque année) pour accéder au grade de lieutenant-colonel.

--==--

**Orientation 30 : Proposer une offre de formation en politique de santé publique et en management de la santé publique pour les médecins territoriaux**

Les médecins territoriaux bénéficient comme l'ensemble des agents publics locaux d'une formation d'intégration de cinq jours. Leurs parcours de formation tout au long de la vie s'inscrit ensuite dans le cadre d'un dispositif spécifique à l'ensemble des médecins sous l'appellation « développement professionnel continu (DPC) ». C'est un dispositif de formation obligatoire qui a pour objectifs l'évaluation des pratiques professionnelles, le perfectionnement des connaissances, l'amélioration de la qualité et de la sécurisation des soins ainsi que la prise en compte des priorités de santé publique notamment les politiques de prévention comme celles menées auprès des familles.

Au sein du CNFPT, l'INET a la responsabilité de la formation d'intégration de cinq jours des médecins territoriaux. Etant donné la particularité de ce public qui, en général, n'a pas de connaissance préalable de la gestion publique territoriale, et des missions particulières qui leur sont confiées – la santé publique, l'INET propose un module spécifique d'intégration, renouvelé plusieurs fois dans l'année en fonction du nombre de recrutements effectués par les collectivités territoriales.

La formation continue est assurée principalement ensuite par l'INSET de Nancy qui accueille le pôle de compétences « Santé publique » de l'établissement. Agréé au titre du développement professionnel continu des médecins, le CNFPT propose des itinéraires métiers, notamment de médecins cliniciens ou de médecins de santé publique, ainsi que des itinéraires transversaux autour des politiques de santé publique. Si, au-delà de leur formation d'intégration, les médecins cliniciens n'ont pas vocation à suivre de nouvelles formations à l'INET, il n'en est pas de même pour ceux qui exercent des responsabilités de direction de services de santé publique. Jusqu'à présent, l'INET ne leur propose pas de formation ad hoc.

Une étude d'évaluation des besoins de formation de ces professionnels serait à engager avec le pôle de compétences de santé publique de l'INSET de Nancy pour évaluer la faisabilité d'un cycle de formation sur le management de la santé publique.

### **Développer l'approche interprofessionnelle des cadres de direction de la fonction publique territoriale**

**Orientation 31 :** Favoriser les formations communes entre les différentes filières A+ pour croiser les identités et cultures professionnelles, scientifiques, techniques, administratives et de gestion.

L'arrivée prochaine à l'INET des élèves conservateurs de bibliothèques (janvier 2015), puis à terme des élèves ingénieurs en chef, offre une opportunité nouvelle à l'INET, celle de croiser lors de la formation initiale des métiers aux cultures professionnelles bien différentes : plutôt administration et gestion pour les administrateurs, culture pour les conservateurs, ingénierie et sciences pour les ingénieurs.

L'INET pourrait ainsi être conforté comme unique école interprofessionnelle des cadres de direction de la fonction publique. Tout en veillant à ne pas gommer, et même à conforter, les différentes identités professionnelles portées par ces cadres d'emplois, au risque sinon d'appliquer un même modèle clonant l'identité et les pratiques professionnelles des administrateurs aux autres cadres d'emplois, il s'agira de leur donner un corpus commun territorial autour des questions de gouvernance des territoires et de management public territorial. Aussi des modules communs de formation seront proposés. Dès 2015, élèves conservateurs de bibliothèques et élèves administrateurs devraient bénéficier d'une vingtaine de jours de formation commune.

--==--

**Orientation 32 :** Développer les échanges entre élèves en formation initiale et stagiaires en formation continue, notamment les futurs lauréats de l'examen professionnel d'administrateur territorial (formations mixtes, conférences communes, soirées partagées...)

L'INET accueille les différents publics de la territoriale : élèves mais aussi stagiaires en formation continue, notamment des directeurs généraux de services et des directeurs généraux adjoints dans son cycle DG. Mais ces publics se fréquentent peu, chacun restant dans son monde. L'effet « promotion » est fort chez les élèves qui peuvent avoir tendance à rester dans l'entre soi. Un effet « générationnel » peut aussi se faire sentir avec des stagiaires souvent plus avancés dans la carrière. Mais la bonne osmose entre internes et externes d'une même promotion témoigne que la distance entre

génération peut être facilement gommée. On ajoutera que le manque de locaux oblige l'INET à répartir la présence des élèves et des stagiaires en formation continue à des périodes différentes afin d'éviter la sur-occupation des salles de formation.

Toutefois, d'ores et déjà, des formations mixtes (stages mixant élèves et stagiaires en formation continue) sont organisées et, quand les deux publics sont au rendez-vous, elles sont appréciées.

L'effort de mixité de ces deux publics (formation initiale/formation continue) devra être poursuivi et même renforcé à l'occasion de l'accueil à l'INET en formation de professionnalisation des lauréats de l'examen professionnel d'administrateur territorial. Dotés d'une légitimité nouvelle, ces stagiaires pourraient suivre des modules de formation destinés aux élèves.

En tout état de cause, les formations mixtes seraient maintenues, ouvertes également aux élèves conservateurs de bibliothèques, et d'ingénieurs à terme. D'autres modalités pourront être explorées comme des conférences communes, mais aussi, au-delà des temps de formation, par des soirées partagées.

--==--

|   |
|---|
| <p><b>Orientation 33 : Conforter les ETS comme le rendez-vous de tous les cadres territoriaux, toutes filières et horizons confondus.</b></p> |
|---|

Congrès de l'AATF pour les administrateurs, assises de l'ingénierie territoriale pour les ingénieurs, congrès de l'ABF pour les conservateurs de bibliothèques, convention de l'ADCF pour les cadres d'intercommunalité...

Au-delà des rendez-vous par métier, par grade ou par type de collectivité, les ETS offrent un lieu de rencontre annuel où peuvent se côtoyer un jeune administrateur concours, un ingénieur en chef chevronné ou encore un officier supérieur de sapeurs-pompiers.

Si c'est un rendez-vous pour de nombreux anciens élèves administrateurs qui s'y retrouvent et y nourrissent leur réseau, les ETS sont, depuis trois ans déjà, repositionnés comme « le rendez-vous des managers territoriaux ». Ce positionnement est repensé sur le fond (programmation sur des thèmes transversaux) et sur la forme (communication affinitaire pour toucher les différentes cibles de participants).

On y vient pour décrypter les tendances territoriales, de façon transversale, au-delà des logiques verticales par type de politique publique.

Les ETS sont ainsi un temps d'échanges entre cadres de direction et surtout cadres de direction, de différentes filières. Toutefois, la pluridisciplinarité des ETS est à renforcer, la filière administrative étant encore surreprésentée. Un effort est encore à faire pour attirer les cadres de direction des filières techniques, culturelles ou médico-sociales.

Il est donc essentiel que la programmation des ateliers et des cas pratiques soit pensée sur des sujets très transversaux et non thématiques. Cela permet en tribune de voir s'exprimer des témoins ou acteurs de différentes filières et de différentes fonctions publiques. Cela favorise la mixité aussi en salle, dans les échanges entre participants et les moments off. Les ETS doivent permettre à tous les

acteurs du service public local de trouver un temps commun, pour développer des problématiques et des réseaux communs, permettant à ces acteurs publics de mieux se connaître et travailler en bonne intelligence.

La problématique est d'ailleurs la même pour les mercredis de l'INET où la diversité d'origine est également fortement recherchée.

## **5. Un institut qui partage avec les autres fonctions publiques, et au-delà**

A été précédemment évoquée (orientation 30) la nécessité de décroisonner les formations entre les différentes filières de la territoriale. Mais si l'on reste au sein de la fonction publique territoriale, le risque existe de voir l'INET se cloisonner à des formations faites pour de futurs cadres de direction territoriaux exclusivement par de hauts cadres territoriaux. C'est pourquoi d'ailleurs le recours à des intervenants consultants, élus, formateurs ou universitaires est souhaitable à côté des cadres territoriaux mobilisés.

L'INET peut aussi être un lieu de rencontre avec les autres fonctions publiques, en particulier celle de l'Etat, dans une logique d'émulation et de fertilisation croisées.

Il y a là matière à collaboration et partenariats avec d'autres grandes écoles de service public, mais aussi des écoles privées qui forment des cadres amenés à exercer dans des entreprises en lien avec les collectivités territoriales, comme par exemple les grandes entreprises délégataires de service public. Le mixage de ces publics s'impose car il correspond à la complexité de la gouvernance des territoires où se croisent interventions des collectivités, missions de l'Etat et actions privées au service de l'intérêt général. Complexité, pluralité d'acteurs, responsabilité partagée, co-production sont devenus les incontournables mots-clés de l'action publique locale d'aujourd'hui et de demain. La valeur des résultats dépend de la qualité des coopérations et donc de la connaissance des acteurs, de leur rôle, mais aussi de leur culture professionnelle.

--==--

**Orientation 34 : Ouvrir et promouvoir notre offre de formation à d'autres publics, notamment ceux des écoles du réseau des écoles de service public (RESP), mais aussi d'autres écoles pour favoriser le brassage des publics**

Le réseau des écoles de service public offre un cadre adéquat pour confronter les publics territoriaux aux fonctionnaires de l'Etat et de la fonction publique hospitalière. Outre ses partenariats bilatéraux déjà en œuvre avec l'ENA et l'ENSOSP, l'INET est partie prenante d'un cycle inter-institutions de management supérieur des services publics qui associe une petite dizaine d'écoles et de centres de formation de services publics, comme l'Ecole nationale supérieure de la police (ENSP), l'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEFP), l'Ecole nationale supérieure de sécurité sociale (EN3S), l'Ecole supérieure de l'éducation nationale (ESEN) ou encore l'Ecole nationale de la protection judiciaire et de la jeunesse (ENPJJ). Ce cycle en est à sa dix-septième promotion depuis sa création en 1993. Chaque année trois à quatre cadres de direction territoriaux, sélectionnés par l'INET, y participent.

A l'instar de ce cycle, la priorité doit être donnée au brassage des publics dans les formations. Le cycle de direction générale de l'INET pourrait être ouvert aux directeurs de sociétés d'économie mixte, d'offices publics de l'habitat, de chambres de commerce et de métiers, voir à de directeurs de services déconcentrés de l'Etat. Le principe en est d'ailleurs posé, puisqu'un tarif particulier est prévu pour eux. Mais, en l'absence de promotion de ce cycle vers ces publics, cette formation n'accueille aujourd'hui que des territoriaux. Son ouverture paraît souhaitable. De la même façon, la possibilité que les cadres territoriaux rencontrent en formation des acteurs privés, délégataires de services publics, notamment locaux, paraît une voie à retenir. Des contacts en ce sens ont été noués avec l'ESSEC qu'il est proposé de concrétiser dans les mois à venir.

--==--

|   |
|---|
| <b>Orientation 35 : Améliorer la qualité du partenariat avec l'ENA pour la formation des élèves en revisitant le parcours actuel et les modalités pédagogiques de formation</b> |
|---|

Le cadre réglementaire de la formation des élèves administrateurs territoriaux instaurait un partenariat avec l'ENA dès 1999. Sous l'impulsion de l'Etat, cette collaboration s'est amplifiée en 2006 avec la mise en place d'un module commun « Territoires » qui mixe les élèves des deux écoles pour une période d'environ 20 jours de formation.

Conformément aux objectifs fixés, ce module a permis aux élèves de se connaître et de développer des aptitudes à la conduite de projets communs dans le domaine de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'évaluation de l'action publique territorialisée, commune à l'Etat et aux collectivités territoriales. De les préparer aussi à coopérer plus facilement et à circuler d'un univers à l'autre au cours de leur carrière.

Toutefois, les difficultés principales rencontrées par la mise en œuvre de ce module commun ont tenu aux attentes et contraintes propres à chaque école, et en particulier du côté de l'ENA par l'enjeu de l'affectation des élèves, c'est-à-dire du classement de sortie.

Aujourd'hui, avec la réforme envisagée de la scolarité de l'ENA et la volonté affichée de faire évoluer les modalités d'évaluation des élèves, de nouvelles perspectives s'ouvrent pour améliorer la qualité de cette formation commune.

Les modalités pédagogiques devraient pouvoir évoluer dans le sens du modèle pédagogique de l'INET en rendant les élèves des deux écoles plus acteurs de leur formation commune (cas pratiques revus dans l'optique d'une transférabilité en situation professionnelle et non d'un jeu de rôles destiné à obtenir une note. Plus généralement, les activités sportives, linguistiques, l'accès au centre de documentation de l'ENA pour les élèves de l'INET sont des vecteurs de la connaissance mutuelle entre les deux écoles et elles seront poursuivies. Par ailleurs, les deux écoles pourraient favoriser les échanges en mettant en relation dès le début des scolarités les délégués de promotion et les groupes thématiques de chaque école.

--==--

Orientation 36 : Proposer une offre de formation commune INET-ENA en management public notamment en élargissant l'offre des ateliers de service public du réseau des écoles de service public (RESP) et les événementiels sur la mobilisation des agents dans l'action, le dialogue social ou la gestion en mode projet.

Le relevé de décisions de la réunion du comité interministériel pour la modernisation de l'action publique (CIMAP) du 18 décembre 2013 a envisagé de renforcer les dispositifs d'accompagnement de « l'évolution de la culture managériale » et, dans ce cadre, a prévu qu'une « réflexion sur une meilleure prise en compte de la dimension managériale dans la formation tant initiale que continue » serait menée conjointement par l'ENA et l'INET.

La lettre de mission de la ministre de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique, adressée aux directeurs des deux écoles, indique ainsi que « l'administration française est organisée selon le principe hiérarchique qui peut freiner les initiatives propices au travail collectif et à une meilleure participation des agents à l'organisation de leur travail » et qu'en conséquence « la culture managériale mérite certainement d'être modernisée ».

En s'appuyant sur le sens de l'action publique et les notions de gouvernance publique avec leur tonalité propre, la gestion publique locale, avec ses dimensions rappelées dans le présent projet, l'INET va proposer des formations managériales répondant à ces objectifs.

La révision en cours du programme commun de formation initiale en offre la possibilité pour les élèves. Pour la formation continue, les modèles économiques des deux écoles laissent moins de marge de manœuvre, notamment en termes de cycle long, alors même que l'évolution des cultures managériales nécessite un travail à la fois collectif et individuel qui doit s'inscrire dans le temps et la durée.

Pour autant, l'ENA et l'INET ont déjà conduit dans le cadre du RESP des ateliers communs de service public et cette offre pourrait être reprise, voire élargie sous la forme d'événementiels, portant sur la mobilisation des agents dans l'action, le dialogue social, l'organisation du débat public ou la gestion en mode projet.

--==--

Orientation 37: Développer de nouveaux partenariats pour la formation des élèves, voire pour la formation continue, dans le cadre du renforcement des modules « politiques publiques » : avec l'EHESP pour les politiques sociales et de santé, avec AgroParistech et PontsParistech pour les politiques d'aménagement et de développement durable

Au titre de la formation initiale, les élèves administrateurs ne bénéficient aujourd'hui que d'enseignements communs avec l'ENA, alors même que, dans leur parcours professionnel, ils seront confrontés à d'autres administrations de l'Etat, en particulier les services déconcentrés, qui ont souvent à leur tête des ingénieurs, ou d'autres établissements comme les grands centres hospitaliers.

Par ailleurs, les écoles qui forment les ingénieurs de l'Etat (AgroParistech et PontsParistech) ou les directeurs d'hôpital (Ecole des hautes études en santé publique) disposent d'une très forte expertise

en matière d'aménagement et d'urbanisme pour la première, de santé publique pour la seconde, domaines qui ne sont pas nécessairement les mieux couverts aujourd'hui à l'INET.

Suite aux contacts pris à l'occasion de l'élaboration du projet de l'INET, il s'avère que ces écoles seraient favorables à un partenariat avec l'INET sous des formes qui restent à concevoir, mais qui pourrait prendre la forme de travaux communs d'élèves sur des terrains d'exercice réels autour de problématiques partagées (par exemple, la mise en place de contrats locaux de santé ou des projets de maîtrise d'ouvrage d'aménagement).

La possibilité de faire travailler ensemble des élèves administrateurs des collectivités territoriales et des ingénieurs de l'Etat permettrait à la fois de mixer les métiers et les fonctions publiques, ce qui serait totalement précurseur. En outre, en tissant des liens entre ces écoles et l'INET, seraient favorisées les futures collaborations envisagées pour la formation des ingénieurs en chef territoriaux.

--==--

**Orientation 38 : Proposer aux élèves (administrateurs, conservateurs) des stages dans d'autres fonctions publiques et auprès d'organismes de développement et d'aménagement et de délégués de services publics**

S'il est primordial que la majorité des stages des élèves se fassent dans la territoriale, afin que les élèves appréhendent la réalité sur le terrain et se constituent un premier réseau, il paraît important de donner la possibilité à tous les élèves de réaliser un stage dans d'autres fonctions publiques ou dans le privé (associations et entreprises entretenant des liens avec les collectivités territoriales). En effet, administrateurs comme conservateurs côtoient d'autres administrations et entités dans le cadre de leurs fonctions, il est donc intéressant d'en avoir appréhendé le point de vue de l'intérieur pendant la scolarité. C'est ainsi une condition de réussite pour des mobilités futures.

Pour les internes, les stages thématiques peuvent se prêter à de telles expériences hors collectivités. Pour tous, des périodes courtes peuvent être dédiées à ces découvertes lors des stages de professionnalisation, voire lors des périodes du projet collectif, si le stage participe à sa réalisation.

## **6. Un institut qui s'ouvre à l'Europe et à l'international**

La dimension européenne s'impose aujourd'hui aux collectivités au moins sur trois registres :

- d'abord, les directives européennes impactent automatiquement la législation française. Une connaissance de ce que "prépare" l'Europe, tant sur les politiques publiques et les modes d'intervention de l'action publique que sur les opportunités de financement, devient incontournable ;
- ensuite, la gestion des fonds européens étant aujourd'hui décentralisée, les collectivités territoriales (au moins les plus importantes) se retrouvent à gérer les fonds et projets européens. Une connaissance de la gestion et de la mise en œuvre des fonds et projets européens devient nécessaire ;
- enfin, comment penser et préparer l'action publique en France sans se donner les moyens d'une approche comparatiste.

L'INET se doit d'intégrer ces dimensions en exploitant pleinement son implantation à Strasbourg, future eurométropole.

--==--

**Orientation 39 : Contribuer à la construction du centre de ressources du CNFPT sur les thèmes du développement local et de la gestion publique territoriale en Europe.**

La Mission Europe du CNFPT, basée à l'INET, assure une fonction de veille, d'observation et de prospective sur la gestion publique locale européenne, les institutions et les politiques européennes, la coopération transfrontalière, ainsi que la mise en œuvre des fonds européens. Cette fonction est aidée par le développement des formations et des partenariats, les stages et études en Europe (notamment des élèves), et le travail en réseau au sein du pôle de compétences.

Aussi l'INET participe-t-il à l'alimentation du Wikiterritorial du CNFPT qui a pour souhait de développer une forte thématique européenne, notamment dans la perspective de mise en place d'une revue numérique qui inclurait une rubrique d'action publique locale comparée. La publication des études comparatives des élèves et des stagiaires (voyage en Europe du cycle direction générale) est aussi à envisager. De même l'INET a vocation, dans le cadre du Pôle européen d'administration publique (PEAP) de Strasbourg, d'alimenter, en matière de thématiques territoriales, le centre de ressources et d'excellence sur les questions européennes que le PEAP anime. Une articulation du Wikiterritorial Europe et du site « Etudes Européennes » du PEAP doit ainsi être envisagée afin que les deux se nourrissent mutuellement. D'autres partenaires, notamment les institutions européennes, pourraient être également mobilisés, comme l'est déjà l'association Europa, « think tank » sur les questions européennes et qui participe déjà fortement au Wikiterritorial du CNFPT.

--==--

**Orientation 40 : S'appuyer sur le pôle de compétences Europe de l'INET et son expertise pour développer les formations européennes à l'INET dans une double perspective : dimension européenne (droit européen et politiques européennes) et approches comparées des systèmes d'administration locale, des politiques publiques territoriales et du management public local**

La place des questions européennes dans les politiques publiques, l'environnement juridique et les modes d'intervention de l'action publique est aujourd'hui prépondérante. On peut estimer que les affaires européennes sont proprement devenues des affaires intérieures. La dimension européenne est partie intégrante de la quasi-totalité des politiques publiques et une grande partie de la législation française est issue du droit européen. La transversalité de ces questions dans les formations doit ainsi être assurée par l'INET pour pallier cette sous-estimation de l'influence des questions européennes sur les collectivités.

L'évolution des institutions européennes et du processus de décision européen favorise les Etats qui savent identifier et utiliser les circuits informels (groupes de pression, réseaux d'influence, etc.) et nos formations doivent prendre en compte la nécessité de développer des stratégies d'influence européenne et les capacités linguistiques pour permettre la promotion et de la diffusion de nos idées.

La décision publique locale s'inscrit, sans doute tout autant que celle de l'Etat, dans un environnement juridique européen qui la détermine, en particulier en matière de marchés publics, d'environnement ou de concurrence (versement d'aides aux services publics locaux et de subventions). Cet environnement affecte également, dans de nombreux domaines de proximité, la vie quotidienne des citoyens (droit de la consommation, programmes d'échanges d'étudiants...). Le contentieux européen d'origine locale connaît, du reste, un développement préoccupant.

Enfin, il faut s'intéresser aux pratiques innovantes dans le monde, en particulier en Europe. Comment en effet penser et préparer l'action publique en France sans se donner les moyens d'une approche comparatiste et une vision plus globale des pratiques ? Ainsi chaque module de formation aux politiques publiques devrait prendre en compte une séquence sur la façon dont d'autres pays en Europe abordent ces politiques.

-=-=-

|  |
|--|
| Orientation 41 : Mettre en place des stages et des projets des élèves en Europe de telle sorte que la majorité des élèves ait une expérience dans des collectivités territoriales européennes ou dans des institutions européennes ou étrangères |
|--|

Après quelques expérimentations les années passées, un stage thématique Europe sera proposé aux élèves administrateurs territoriaux volontaires en septembre-octobre 2014 dans des collectivités européennes, des bureaux régionaux, et des institutions françaises (Représentation française à Bruxelles, Secrétariat général aux affaires européennes...) et européennes (Comité des régions, Commission européenne...). Le réseau des ambassades et consulats du Ministère des affaires étrangères appuiera cette initiative avec la mise à disposition possible de logements, tout comme le Pôle européen d'administration publique (PEAP) de Strasbourg qui a déjà validé un appui financier pour ce projet. Ce dispositif de stages à l'étranger sera progressivement étendu, y compris aux autres élèves accueillis à l'INET, comme les conservateurs territoriaux de bibliothèques, l'objectif étant qu'à terme la majorité des élèves ait une expérience dans des collectivités territoriales étrangères ou dans des institutions européennes ou étrangères.

Ces stages devront s'accompagner d'un dispositif d'apprentissage des langues pouvant continuer à s'appuyer sur la coopération engagée avec l'ENA en ce domaine mais devant être complétée par le recours à des cours en ligne.

Cette expérience ne passe pas forcément par la réalisation d'un stage thématique en Europe ; des études et projets collectifs seront mis en place dans la continuité de l'étude réalisée par les élèves en 2013 au Royaume-Uni.

Ces expériences professionnalisantes appuieront la prise de recul, l'intégration des questions et politiques européennes, l'approche comparatiste, les liens entre collectivités européennes, la mobilité européenne, et une plus grande maîtrise des capacités linguistiques, nécessaires au cadre de direction territorial.

-=-=-

**Orientation 42 : Renforcer la spécialisation de l'INET comme lieu d'expertise dans l'action publique locale à l'échelle internationale. Dans le cadre de cette orientation, développer les stages et expériences des cadres de direction territoriaux en Europe et à l'international**

Au même titre que les élèves, les cadres de direction territoriaux en poste ont besoin de cette ouverture vers l'Europe. D'ores et déjà l'INET propose, en particulier dans le cycle DG, un voyage d'études à l'étranger. Ces voyages doivent être renforcés et valorisés, notamment à travers une capitalisation de leurs enseignements. Des modules courts peuvent aussi donner lieu à des approches comparatistes intéressantes pour les cadres A et plus particulièrement les cadres de direction.

Dans le cadre de nos partenariats déjà existants (Institut national d'administration publique de Madrid (INAP) Université de Speyer en Allemagne) et à venir, une offre d'échanges de cadres territoriaux européens, à accueillir en stage ou en formation, est à développer.

Une ouverture des formations de l'INET à des élèves/fonctionnaires européens/étrangers devrait ainsi être étudiée. Cela renforcerait l'ouverture européenne et internationale de l'établissement, l'interculturalité des formations et des participants, multiplierait les occasions d'échanges avec des futurs hauts fonctionnaires étrangers, et nous donnerait une visibilité et une reconnaissance européenne et internationale.

--==--

**Orientation 43 : Dans le cadre de l'orientation 41, conforter la place de l'INET dans le Pôle européen d'administration publique de Strasbourg**

L'INET est membre du Pôle européen d'administration publique (PEAP) de Strasbourg avec l'ENA, l'Euro-Institut, l'Université de Speyer, l'Université et l'IEP de Strasbourg, le Conseil régional d'Alsace, le Conseil général du Bas-Rhin et la Communauté urbaine de Strasbourg. Depuis 2004, dans le cadre du contrat triennal « Strasbourg, capitale européenne », ce pôle permet de mutualiser nos compétences et connaissances et de financer des actions conjointes. L'INET commence à prendre pleinement sa place dans ce dispositif, auquel il conviendrait d'associer les partenaires institutionnels européens locaux (Conseil de l'Europe, Parlement européen, Association des régions d'Europe, Cour européenne des droits de l'homme...).

--==--

**Orientation 44 : Dans le cadre de l'orientation 41, insérer l'INET dans les réseaux européens d'écoles de service public et développer les accords de coopération avec certaines de ses écoles**

La visibilité et reconnaissance européenne et internationale de l'INET passe par son insertion dans les réseaux et des partenariats avec d'autres institutions de formation en Europe.

Ainsi l'INET doit prendre toute sa place dans les réseaux européens d'écoles de service public : le réseau des directeurs des instituts et écoles d'administration publique (DISPA), le réseau européen de formation pour les autorités locales et régionales (ENTO) sous l'égide du Conseil de l'Europe, ou le Groupe européen d'administration publique (GEAP) qui constitue un groupe régional de l'IISA (Institut international des sciences administratives) ayant pour objectif de renforcer les contacts et les

échanges entre les spécialistes européens de l'administration publique, aussi bien théoriciens que praticiens.

Les partenariats avec les écoles européennes, comme l'IEAP de Maastricht ou le Collège d'Europe à Bruges, sont également à développer, tout comme ceux avec les institutions européennes.

Enfin, des partenariats bilatéraux, comme ceux déjà engagés avec l'Institut national d'administration publique de Madrid (INAP) et l'Université de Speyer en Allemagne, doivent permettre de faciliter les échanges d'élèves et de stagiaires dans des collectivités européennes et vice-versa, des visites d'études et des échanges d'intervenants. Un travail de renforcement et de diversification de ces partenariats doit être effectué pour qu'à terme, des accords de coopération soient passés dans les principaux pays européens.

--==--

#### Orientation 45 : S'ouvrir aux écoles de service public méditerranéennes et francophones

Dans la continuité du partenariat déjà existant avec l'ENA de Tunis, l'INET doit s'ouvrir aux écoles méditerranéennes et francophones. Comme pour les élèves de l'ENA de Tunis, des possibilités de stages en collectivités françaises pour des fonctionnaires et élèves étrangers de ces pays pourraient être mise en œuvre par l'INET.

Au-delà de l'accueil de stagiaires, le partenariat pourrait aussi prendre la forme d'échanges d'intervenants, d'accueil de stagiaires en formation, d'échanges pédagogiques, comme le projet en cours de finalisation d'appui de l'INET au centre de formation de l'Agence française de développement (AFD) pour la formation de cadres africains directeurs de grandes villes...

### **7. Un institut ancré au sein du CNFPT, avec une identité propre pour mieux se faire connaître**

Devant prochainement accueillir dans ses nouveaux locaux l'antenne du Bas-Rhin de la délégation régional Alsace-Moselle, l'INET s'ancrera encore plus profondément au sein du CNFPT. C'est une chance pour lui, pour sa pérennité et sa reconnaissance au sein de la fonction publique territoriale. Il conserve toutefois son identité propre et ses spécificités. A travers ce projet, l'INET a l'ambition d'être une référence en France et à l'étranger pour la formation des cadres de direction des collectivités territoriales, en étroite articulation avec les autres instituts spécialisés de l'établissement également au service des cadres territoriaux. Elle est la grande école du CNFPT et de la fonction publique territoriale. Le renforcement de son image et de sa notoriété ne peut être ainsi que bénéfique pour le CNFPT et la fonction publique territoriale tout entière.

--==--

Orientation 46 : Mettre en place un conseil de perfectionnement, instance de réflexion et de proposition de l'institut, notamment en matière pédagogique, associant universitaires, professionnels, représentants des élèves et des stagiaires

Sans remettre en cause l'ancrage de l'INET au sein du CNFPT, se pose la question d'une gouvernance

spécifique à l'Institut. Certaines associations professionnelles ont même préconisé la nécessité de renforcer, par une évolution de son statut, l'autonomie de l'INET.

Une telle évolution serait contraire à l'unité de la fonction publique territoriale que représente le CNFPT. Aujourd'hui, grâce à l'insertion de l'institut au sein du CNFPT, élus et représentants syndicaux sont véritablement au fait de la formation des cadres de direction territoriaux. Ils sont à même d'apprécier les formations dispensées et leur qualité. Les rôles du conseil d'administration et du conseil national d'orientation du CNFPT doivent ainsi être maintenus pour s'assurer de la cohérence générale des formations proposées aux cadres et agents territoriaux.

Mais, comme cela a d'ailleurs existé par le passé au centre supérieur de Fontainebleau, l'INET a besoin d'un lieu de consultation et d'échange qui lui soit propre. A Fontainebleau, cette instance avait pris le nom de conseil scientifique, le rapport Dreyfus de 1997 proposait de le récréer sous forme d'un conseil pédagogique et scientifique qui n'a jamais vu le jour. Il nous semble que c'est essentiellement autour de ces questions pédagogiques que le manque se fait sentir aujourd'hui. L'idée serait d'instituer à l'INET un conseil de perfectionnement. Ce comité associerait des universitaires, des cadres territoriaux reconnus ainsi que des personnalités qualifiées (directeurs d'autres grandes écoles par exemple). Il associerait également les représentants des élèves et des stagiaires qui suivent des cycles longs.

Informé des projets de formation de l'institut et de leur déroulement, ce comité pourrait utilement alimenter le directeur de l'INET et son équipe sur les évolutions sociétales et professionnelles d'exercice des cadres territoriaux de direction. Son éclairage permettrait d'intégrer ces mutations dans les formations, de veiller à la pertinence des compétences développées dans l'enseignement et les stages et de faciliter l'insertion et le développement professionnel des élèves et stagiaires des cycles longs.

Ce conseil de perfectionnement s'entend comme un comité d'usagers qui permet à l'INET de s'inscrire dans un souci permanent de qualité et d'adaptation de son action. Il ne se positionne donc pas sur le même champ que les instances décisionnelles du CNFPT que sont le CNO et le CA. Les réunions seront largement ouvertes à des interventions extérieures à ses membres habituels pour étendre la diversité des regards en fonction des ordres du jour.

-=-=-

|  |
|--|
| Orientation 47 : Faire de l'emménagement de l'INET dans ses nouveaux locaux en 2016 un levier d'efficience de son organisation |
|--|

Après son installation en 1997 rue du Parchemin (ancien évêché), l'INET occupe actuellement des locaux rue de la Fonderie (anciens locaux d'ARTE), au centre de Strasbourg, dans des bâtiments loués à la communauté urbaine de Strasbourg. Ils s'avèrent insuffisants en surface, en particulier lorsque les deux promotions d'élèves administrateurs s'y croisent. Ils ne permettent pas non plus l'accueil des futurs élèves ingénieurs en chef territoriaux.

Après étude de plusieurs sites, le conseil d'administration de l'établissement a retenu un terrain dans le quartier Malraux pour édifier un bâtiment en propre, adapté à sa mission nationale de formation, qui accueillera également l'antenne du Bas-Rhin du CNFPT. Le terrain a été cédé gratuitement par la communauté urbaine de Strasbourg.

Le site retenu pour la construction du futur bâtiment, la presqu'île André Malraux, est au cœur de l'axe Strasbourg-Kehl, au sud du centre historique de la ville et des quartiers universitaires de Strasbourg. Jusque dans les années 1980, ce site a accueilli des activités portuaires reliées au Rhin. Aujourd'hui, cet axe stratégique est porteur de projets ambitieux qui intègrent la préservation de l'identité portuaire et industrielle du site, une volonté d'innovation architecturale et environnementale ainsi qu'une bonne accessibilité par des modes de transport doux (tramway, pistes cyclables). Les trois tours d'icade, réalisées par Anne Demians, les docks, la cité universitaire internationale et le bâtiment du CNFPT achèveront la réalisation d'un nouveau quartier qui réunira logements, bureaux, commerces et services, sous le signe de la mixité urbaine et fonctionnelle.

Le bâtiment a été imaginé par les architectes associés Michel Spitz (Colmar) et Grégoire Zundel (Paris). La surface dans œuvre est estimée à environ 5 500 m<sup>2</sup> répartie en une superposition de deux volumes, un volume haut en alignement avec la route du Rhin pour les espaces de bureaux et un volume bas sur toute l'emprise du terrain pour les activités de formation. Le projet prévoit un amphithéâtre de 250 places et une trentaine de salle de formation. Il s'inscrit dans une démarche de haute qualité environnementale.

Les marchés ont été attribués au début de l'année 2014 pour une livraison envisagée courant 2016.

Lors de l'étude de programmation, le personnel de l'INET a été associé à la définition des besoins. Une nouvelle étape s'engage désormais, celle de la préparation du déménagement et préalablement la définition de la nouvelle organisation des services communs entre l'INET et l'antenne du Bas-Rhin du CNFPT.

Ce bâtiment commun à deux structures du CNFPT sera une opportunité de croiser les publics de stagiaires et les cadres d'emploi de la fonction publique territoriale.

--==--

|  |
|--|
| <b>Orientation 48 : Inscrire l'institut dans les réseaux sociaux afin de développer l'e-réputation de l'INET auprès de publics de plus en plus connectés</b> |
|--|

Les cadres de direction territoriaux sont, pour la plupart, hyper-connectés (tablettes, smartphones, laptops...) et investis dans des logiques de réseaux personnels et professionnels (réseaux d'anciens pour les études supérieures, réseaux de cadres, de métiers, réseaux de loisirs et, bien sûr, réseaux d'anciens de l'INET).

C'est par les réseaux sociaux (Viadeo, LinkedIn, Facebook, Twitter...) que l'INET peut garder le fil avec ses usagers et attirer de nouveaux stagiaires, en surfant sur la bonne image que portent ces anciens sur ces réseaux.

La logique d'appartenance à l'INET est très forte chez les anciens élèves ou stagiaires. Aujourd'hui, si nous ne sommes pas présents institutionnellement dans les réseaux sociaux, nous y sommes représentés par nos anciens qui s'approprient la parole de l'INET. Cela présente l'avantage de notre présence certes, mais cette parole se substitue à la nôtre, alors qu'elle pourrait la compléter. Avec toujours, le risque de la partialité et d'une image transformée et non maîtrisée...

Les réseaux sociaux sont donc un pan important de la communication « virale » de l'INET à développer, en lien direct avec notre réputation sur la toile. Une étude pourrait être rapidement engagée pour en définir la stratégie et adapter les moyens.

Il va de soi qu'une telle communication numérique doit reposer sur un site Internet visible, dotée d'une image propre dans le cadre de la charte graphique de l'établissement, aisément mis à jour par les équipes de l'INET pour être actualisé au jour le jour en fonction des besoins de réactivité de l'institut. La lettre électronique de l'INET est aussi un canal majeur de diffusion des services de l'INET qui doit s'appuyer sur une base de données fiable des anciens élèves et stagiaires comme de l'ensemble des cadres de direction territoriaux, publics potentiels de l'INET.

-=-=-

|  |
|--|
| <p><b>Orientation 49 : Étendre notre notoriété à de nouveaux publics, en particulier aux élus pour qu'ils sachent que l'INET est l'école de leurs cadres de direction, et aussi au grand public pour faire reconnaître la haute fonction publique territoriale</b></p> |
|--|

L'institut est assez bien connu des cadres de direction territoriaux, notamment ceux issus des concours, avec une très bonne image, confirmée par l'enquête réalisée par CSA dans le cadre de l'élaboration de ce projet. De nombreux territoriaux en ont encore toutefois une image assez floue, les élus ignorent en grande partie son existence et le grand public le méconnaît totalement.

Certes, les territoriaux de catégories A, B, C et le grand public ne sont pas des usagers de l'INET.

Mais, c'est parmi eux que se trouvent les cadres de direction des collectivités de demain. Or la notoriété de la fonction publique ne permet pas vraiment à ces lauréats potentiels d'identifier les concours A+ territoriaux, de les envisager et d'y aspirer.

La notoriété d'un grand institut est donc un atout pour susciter des vocations. Il est essentiel que l'INET se fasse mieux connaître auprès des étudiants de l'enseignement supérieur, et bien amont, quand se dessinent les projets professionnels, dans les lycées, auprès des conseillers d'orientation et des associations de parents d'élèves, qui ont un rôle majeur dans l'orientation respective de leurs élèves et de leurs enfants.

L'enjeu de notoriété « grand public » est donc plus fort que ne pourrait le laisser supposer une logique professionnelle interne. Il est important de s'assurer une reconnaissance au sein de la fonction publique, et pas seulement territoriale, et par la société civile. Cette reconnaissance « par l'extérieur » permettra de susciter des vocations et de diversifier les profils des candidats au concours.

Concernant les élus, en tant que recruteurs de cadres de direction, prescripteurs de formation et garants de la qualité des services publics, il est essentiel qu'ils soient sensibilisés au fait que l'INET est l'institut de leurs cadres de direction. C'est un des objectifs stratégiques de la communication de l'INET.

Et cette communication doit être basée sur des productions tangibles, comme les synthèses des travaux des élèves et stagiaires ou des événements, plutôt que sur des plaquettes de communication généralistes ou des éléments de langage.

**Orientation 50 : Elaborer un projet managérial en accompagnement du projet de l'INET fondé sur une évaluation en continue du projet, s'intégrant dans le réseau des instituts, en déclinaison des orientations globales du CNFPT**

L'INET, institut qui fait partie intégrale de l'organisation du CNFPT, pourra valoriser son projet en bénéficiant du réseau territorial et de proximité que constituent les INSET pour la formation des catégories A. Son projet, issu du Projet national de développement, a vocation à se décliner en cohérence avec les orientations générales de l'établissement dans leur évolution.

Par ailleurs, le projet de l'INET tel que défini est un projet ambitieux qui va mobiliser l'ensemble du personnel de l'institut. Son appropriation par l'ensemble des agents est une des conditions de sa réussite. Déjà associé à son élaboration, il importe de créer des conditions pour que le personnel se sente partie prenante de sa mise en œuvre.

La mise en place d'un projet managérial de l'institut, qui pourra être décliné dans chaque entité de l'INET, sera propice à donner des repères à chacun des agents de l'institut pour mener à bien les missions qui lui sont dévolues et pour éclairer sa contribution à la réussite du projet de l'INET. Les voies d'une collaboration inter-services seront privilégiées. La mise en place d'une culture de la coopération et le développement de la compétence collective paraissent des enjeux prioritaires. D'ores et déjà, des lieux d'échanges existent, comme les réunions de développement qui associent les conseillers formation et les autres cadres de l'INET ou les groupes de travail constitués pour le projet de l'INET. La préparation du futur déménagement va donner lieu également à un travail collectif. Mais d'autres pistes sont à explorer pour favoriser les échanges, par exemple une meilleure connaissance des métiers de chacun sous la forme de découverte de services ou de poste, ou la mise en place de processus de travail qui permettent une meilleure capitalisation des informations pour qu'elles soient mieux partagées. Le nouvel espace intervenants et l'inscription en ligne sont à cet égard des opportunités.

Ce projet de service devra aussi s'appuyer sur une évaluation du projet de l'INET lui-même. L'évaluation des politiques publiques locales doit être au cœur de l'action publique locale. L'INET qui prône lui-même dans ses formations cette exigence de l'évaluation doit être exemplaire et assurer l'évaluation en continue de son projet, tant vis-à-vis de l'interne que de l'externe. La direction de l'évaluation de l'établissement pourra venir en appui des équipes de l'INET pour réaliser ce travail.

**LISTE DES PERSONNALITES AUDITIONNEES**  
**(septembre 2013 – janvier 2014)**

**20 septembre : Cadres supérieurs territoriaux et de l'Etat**

**9h30-11h45 - Associations professionnelles de cadres :**

- \* Marie-Francine François, présidente de l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF), et Jérémy Daussin-Charpentier, membre du bureau
- \* Frédéric Pin, vice-président de l'Association des directeurs généraux des communautés de France (ADGCF), et David Le Bras, délégué de l'association
- \* Didier Bacqueville, vice-président de l'Association nationale des directeurs généraux des grandes collectivités territoriales (ANDGGCT),
- \* Laurence Malherbe, présidente de l'Association des dirigeants territoriaux et anciens de l'INET (ADT-INET), et Claude Sorret-Virolle, vice-présidente
- \* Guillaume Le Mab, trésorier de Méditoriales

**14h-15h30 - Membres des conseils de professionnalisation (élèves administrateurs et conservateurs territoriaux)**

- \* Chantal Jourdan, directrice de cabinet du président du Sénat
- \* Bernard Dreyfus, délégué aux services publics auprès du Défenseur des droits
- \* Cécile Avalonne, présidente du conseil de professionnalisation des élèves conservateurs des bibliothèques, directrice de la bibliothèque départementale publique du Val-d'Oise
- \* Catherine Ribot, présidente du conseil de professionnalisation des élèves administrateurs, universitaire
- \* Noémie Angel, inspectrice à l'inspection générale de l'administration
- \* Stéphane Le Ho, directeur général des services de la communauté d'agglomération Est ensemble

**15h45-18h - Directeurs généraux de services de grandes collectivités**

- \* Fabien Tastet, directeur général des services du département de l'Essonne
- \* France Burgy, directrice générale des services de la région Haute-Normandie
- \* Marie-Christine Bonnet-Galzy, directrice générale des services de la communauté urbaine de Lille
- \* Séverine de Sousa, directrice générale des services de la ville de Montceau-les-Mines
- \* Patrick Branco-Ruivo, sous-directeur de l'encadrement supérieur et de l'appui au changement de la ville de Paris

## **4 octobre : Représentants Universités et Grandes écoles et intervenants de l'INET**

### **9h-10h30 - Représentants des universités et IEP**

- \* Michel Favory, représentant le directeur de l'IEP de Bordeaux
- \* Renaud Dorandeu, professeur Université Paris Dauphine
- \* Jean-Marc Le Gall, professeur associé à l'Ecole des hautes études en sciences de l'information et de la communication (CELSA)
- \* Robert Hertzog, représentant le président de l'université de Strasbourg

### **10h45-12h30 - Représentants des écoles du réseau des écoles de service public (RESP)**

- \* Nathalie Loiseau, directrice de l'Ecole nationale d'administration (ENA)
- \* Laurent Chambaud, directeur de l'Ecole des hautes études en santé publique (EHESP)
- \* Dominique Libault, directeur de l'Ecole nationale supérieure de la sécurité sociale (EN3S)

### **12h30-14h - Représentants des grandes écoles ingénieurs**

- \* Laurent Rosso, directeur d'Agro Paristech
- \* Armel de la Bourdonnaye, directeur de Ponts Paristech

### **15h30-17h30 - Intervenants à l'INET**

- \* Daniel Maarek, consultant
- \* Catherine Mieg, consultante
- \* Claire Vigeant, consultante
- \* Nicolas Hesse, directeur général des services de la région Bourgogne
- \* Véronique Male, directrice adjointe en charge du développement du centre hospitalier de Roubaix
- \* Estelle Tarragon, directrice générale adjointe du pôle ressources et service public de la ville de Bagneux

## **12 novembre : Représentants jurys, associations d'élus et organisations syndicales**

### **12h-14h - Présidents de jury (administrateurs et ingénieurs en chef)**

- \* Jacques Marsaud, directeur général des services de Plaine commune
- \* Véronique Robitaillie, directrice générale des services du département des Côtes-d'Armor
- \* Yves Duruflé, directeur général des services de la région Nord-Pas-de-Calais
- \* Patrick Guevel, directeur général adjoint de la ville de Nice

### **14h30-16h30 - Représentants d'associations d'élus**

- \* Dora N'Guyen, adjointe au directeur générale de l'ADF
- \* Guillaume Basset, conseiller auprès du directeur générale de l'ARF et Gaëlle Cornen, directrice déléguée au personnel et aux ressources humaines à la région Ile-de-France
- \* Geoffroy Adamczyk, conseiller fonction publique et ressources humaines à l'AMF

### **16h30-18h30 - Représentants syndicaux au conseil d'administration du CNFPT**

- \* Brigitte Organde, membre titulaire, Pascale Joguet et Jesus De Carlos, membres suppléants CGT
- \* Jean-Claude Lenay, membre titulaire CFDT
- \* Thierry Giappiconi, membre suppléant FO
- \* Christine Josset-Villanova, membre titulaire UNSA
- \* Yann Richard, membre titulaire FA-FPT
- \* Denys Lamarzelle, membre titulaire CFTC

## **14 novembre : Représentants autres organismes**

### **11h15-12h45 - Représentants de cabinets de recrutement**

- \* Carine Nicolay, consultante à Hommes et entreprises
- \* Jean-Marie Leroy, directeur de Quadra
- \* Romain Girard, associé et leader de Progress
- \* David Clerici et Brigitte Guittet, membres associés fondateurs de GC Partenaires

### **13h00-14h30 - Représentants de la presse professionnelle**

- \* Philippe Pottée-Sperry, rédacteur en chef de La Gazette des communes
- \* Xavier Brivet, rédacteur en chef du Courrier des maires
- \* Nicolas Braemer, rédacteur en chef de La lettre du cadre territorial
- \* Claire Mallet, rédacteur en chef Localtis

#### **14h30-16h – Autres représentants**

- \* Stéphane Vincent, délégué général à la 27<sup>ème</sup> Région
- \* Laurent Davezies, professeur au CNAM et à l'Université Paris Est Créteil Val-de-Marne

#### **4 décembre : Représentants des élèves**

- \* : Maëlle Renée, déléguée de la promotion Simone de Beauvoir des élèves administrateurs territoriaux
- \* : Domitien Ditrié, délégué de la promotion Simone de Beauvoir des élèves administrateurs territoriaux
- \* : Florence Lacroix-Spinnewyn, délégué de la promotion des élèves conservateurs territoriaux de bibliothèques
- \* : Mathieu Rousset-Perrier, délégué de la promotion des élèves conservateurs territoriaux du patrimoine

**LISTE DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DE SERVICE AYANT PARTICIPÉ AU TRAVAIL SUR LES COMPÉTENCES DES  
DIRECTEURS GÉNÉRAUX  
(5 jours entre novembre et décembre 2013)**

- \* Patrick Chèvre, ex-DGS de la communauté urbaine de Dunkerque,
- \* Christophe Lafoux, DGS de la ville de Metz,
- \* Thierry Le Bot, DGS de la ville d'Arras,
- \* Mathieu Lhériveau, DGS de la ville d'Asnières,
- \* Michel Namura, DGS de la ville de St-Ouen,
- \* Christian Olivérès, ex-DGS du conseil général des Alpes-Maritime,
- \* Alain Pasty, DGS de la ville d'Epinay-sur-Seine,
- \* Nicolas Pernot, DGS de la communauté d'agglomération du Havre,
- \* André Pietrucci, DGS de la communauté d'agglomération de Saint-Brieuc,
- \* Bruno Romoli, DGS de la ville de Châlon-sur-Saône