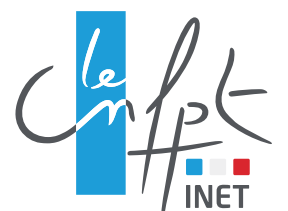




LE PROJET DE L'INSTITUT NATIONAL DES ÉTUDES TERRITORIALES

QUAND LES TALENTS GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITES PROGRESSENT



SOMMAIRE

1. L'INET : 25 ANS AU SERVICE DE LA DÉCENTRALISATION, DES COLLECTIVITÉS LOCALES ET DE LEURS AGENTS

UN ORGANISME DE FORMATION DU CNFPT POUR LES CADRES DIRIGEANTS DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE QUI RAYONNE SUR L'ENSEMBLE DE L'OFFRE NATIONALE DE FORMATION DÉLIVRÉE EN RÉGION	7
UN INSTITUT QUI RÉPOND AUX MISSIONS QUE LUI CONFIE LE CNFPT	7
UN INSTITUT SPÉCIFIQUEMENT DÉDIÉ AUX CADRES DIRIGEANTS DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES	8
UNE CONTRIBUTION ESSENTIELLE À LA CONCEPTION DE L'OFFRE NATIONALE DE FORMATION EN MATIÈRE DE MANAGEMENT ET PILOTAGE DES RESSOURCES	8
UNE EXCELLENCE RECONNUE DANS SA CAPACITÉ À FORMER LES CADRES DIRIGEANTS	8
UNE FORMATION INITIALE DES ÉLÈVES RECONNUE POUR SA PERTINENCE	9
UNE FORMATION CONTINUE RÉPUTÉE POUR SON EXPERTISE MAIS INSUFFISAMMENT CONNUE DE L'ENSEMBLE DES CADRES DIRIGEANTS ET DES COLLECTIVITÉS QUI LES EMPLOIENT	9
UN NOUVEAU PROJET POUR L'INET	10
UNE NÉCESSITÉ : UN CADRE D'EXERCICE DE LA FONCTION DE DIRIGEANT QUI A CONNU DE PROFONDES ÉVOLUTIONS	10
UN CADRE : DES ORIENTATIONS FIXÉES PAR LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT DU CNFPT 2022/2027	11
UNE MÉTHODE : CONCERTER POUR ÉLABORER UNE NOUVELLE TRAJECTOIRE POUR L'INET	11

2. LES CADRES DIRIGEANTS, DES ACTEURS DE LA SPÉCIFICITÉ TERRITORIALE CONFRONTÉS À DE MULTIPLES DÉFIS

LE CADRE DIRIGEANT CONDUIT, AUX CÔTÉS DES ÉLUS, LA TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE LOCALE	15
RÉPONDRE AU DÉFI DÉMOCRATIQUE ET À CELUI DES ATTENTES DES USAGERS	15
RÉPONDRE AU DÉFI DES TRANSITIONS ET AUX PROFONDS CHANGEMENTS INDUITS	15
RÉPONDRE AU DÉFI DE L'ATTRACTIVITÉ DU SERVICE PUBLIC DANS UN ENVIRONNEMENT D'AVANTAGE CONCURRENTIEL	16
LE CADRE DIRIGEANT GARANTIT DURABLEMENT L'EFFICIENCE DE L'ACTION PUBLIQUE LOCALE	17
ASSURER LA CONTRIBUTION DES CADRES DIRIGEANTS À LA QUALITÉ DU SERVICE PUBLIC D'AUJOURD'HUI	17
ANTICIPER L'ADAPTATION DES CADRES DIRIGEANTS AUX BESOINS DU SERVICE PUBLIC DE DEMAIN	18
CONSTRUIRE LA FONCTION PUBLIQUE DE DEMAIN DANS LE CADRE D'UN DIALOGUE SOCIAL DE QUALITÉ	19

3. DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DES CADRES DIRIGEANTS EN ALLIANT EXCELLENCE, PROXIMITÉ ET OUVERTURE

AMPLIFIER UN MODÈLE UNIQUE ET ORIGINAL AU SERVICE DE L'EXCELLENCE	21
ANCRER LES FORMATIONS DE L'INET DANS LES RÉALITÉS DES CADRES DIRIGEANTS	21
OFFRIR AUX CADRES DIRIGEANTS D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN LES OUTILS POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX FUTURS ET AUX INCERTITUDES	22
AJUSTER LES CONTENUS DES FORMATIONS ACTUELLES	22
CONTRIBUER À LA VITALITÉ DÉMOCRATIQUE ET « FAIRE SOCIÉTÉ »	23
FAIRE ÉVOLUER L'OFFRE DE FORMATION AU SERVICE DES VALEURS DU SERVICE PUBLIC ET DE L'EXIGENCE RÉPUBLICAINE	24
AFFIRMER L'IMPORTANCE DE LA PLACE DES ÉLUS DANS LES PARCOURS ET LES CURSUS DE FORMATION	24
AFFIRMER L'ENGAGEMENT CITOYEN ET RESPONSABLE DE L'INSTITUT	25
DÉVELOPPER L'ACCESSIBILITÉ ET LA NOTORIÉTÉ DE L'INET POUR ÉLARGIR LES PUBLICS ACCUEILLIS	26
ENCOURAGER L'INNOVATION PÉDAGOGIQUE AVEC LES TERRITOIRES ET À LEUR SERVICE	27
DE NOUVEAUX ÉQUILIBRES PÉDAGOGIQUES À TROUVER	27
DES EXPERTISES ET DES EXPÉRIENCES DES TERRITOIRES À VALORISER ET CAPITALISER	28
CONTRIBUER À LA RÉFLEXION SUR LE SERVICE PUBLIC DE DEMAIN	30
CONFIRMER L'IMPORTANCE DES PARTENARIATS AU SERVICE DE LA FORMATION DES CADRES DIRIGEANTS	30
AFFIRMER LE RÔLE DE L'INET AU SEIN DU RÉSEAU DES ÉCOLES DU SERVICE PUBLIC ET EN EUROPE	30
ACCROITRE LA COOPÉRATION AVEC LES GRANDES ÉCOLES ET LES UNIVERSITÉS	31
POURSUIVRE LES COLLABORATIONS ET LES PARTENARIATS ENGAGÉS POUR L'ÉLABORATION DU PROJET	32
DÉVELOPPER DAVANTAGE LE RÉSEAU DES ÉLÈVES ET STAGIAIRES DE L'INET	32

4. AFFIRMER LA FORCE DU MODÈLE SPÉCIFIQUE DE L'INET : FORMER AVEC EXIGENCE LES CADRES DIRIGEANTS TERRITORIAUX ET RAYONNER SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE DANS L'OFFRE DE FORMATION PROPOSÉE À TOUS LES AGENTS DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

VALORISER L'ACTION DE L'INET COMME ACTEUR MAJEUR DE LA CONCEPTION NATIONALE DE L'OFFRE DE FORMATION DU CNFPT ET RENFORCER LES SYNERGIES	36
ACCROITRE LA NOTORIÉTÉ D'UNE OFFRE CONÇUE AVEC L'ENSEMBLE DES STRUCTURES DU CNFPT, DÉPLOYÉE SUR TOUT LE TERRITOIRE ET À DESTINATION D'UN LARGE PUBLIC	36
RENFORCER LES SYNERGIES ENTRE FORMATION DES CADRES DIRIGEANTS ET CONCEPTION DE L'OFFRE NATIONALE DE FORMATION AU BÉNÉFICE DE L'ENSEMBLE DES AGENTS TERRITORIAUX	36
ACCENTUER LE RÔLE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE L'INET SUR LE MANAGEMENT, L'INNOVATION, LES RESSOURCES ET L'ACTION EUROPÉENNE	38
CONFORTER LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX DE MANAGEMENT, DES RH ET D'INNOVATION AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DES TERRITOIRES	38
CONFORTER LES APPROCHES SYSTÉMIQUES AU BÉNÉFICE DES PROFESSIONNELS ACTEURS DE CES THÉMATIQUES	39



L'INET : 25 ANS AU SERVICE DE LA DÉCENTRALISATION, DES COLLECTIVITÉS LOCALES ET DE LEURS AGENTS

Depuis 25 ans, l'Institut national des études territoriales (INET), institut du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), accompagne les cadres dirigeants dans l'acquisition et le développement des compétences nécessaires à l'exercice de leurs missions.

Dans un contexte de profondes mutations, le projet de l'Institut, déclinaison du projet d'établissement du CNFPT, doit être actualisé et répondre aux nouvelles attentes et exigences du monde territorial.

UN ORGANISME DE FORMATION DU CNFPT POUR LES CADRES DIRIGEANTS DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE QUI RAYONNE SUR L'ENSEMBLE DE L'OFFRE NATIONALE DE FORMATION DÉLIVRÉE EN RÉGION

Dans le réseau des instituts du CNFPT, l'INET est celui en charge de la formation initiale d'application et continue des cadres dirigeants. Au-delà de cette mission spécifique, il développe également l'offre nationale de formation relative au management, aux ressources et aux systèmes d'information pour l'ensemble des agents territoriaux.

UN INSTITUT QUI RÉPOND AUX MISSIONS QUE LUI CONFIE LE CNFPT

Situé à Strasbourg, l'Institut national des études territoriales (INET), outil du CNFPT, forme et accompagne depuis 1997 les cadres de direction en poste et en devenir des collectivités territoriales. L'INET assure ainsi la formation initiale des lauréats des concours d'administrateur, ingénieur en chef, conservateur de bibliothèques et conservateur du patrimoine et développe l'offre de formation continue des cadres dirigeants des collectivités territoriales, de toutes filières : administrative, technique, culturelle, ou encore médico-sociale.

Dans ce cadre d'intervention, l'INET contribue à l'observation et aux réflexions développées par le CNFPT relatives aux évolutions du métier de dirigeant territorial.

L'INET est par ailleurs, au sein du réseau des instituts du CNFPT, l'institut en charge de la conception de l'offre nationale de formation sur les compétences relatives aux ressources et au management pour tous les publics territoriaux.

UN INSTITUT SPÉCIFIQUEMENT DÉDIÉ AUX CADRES DIRIGEANTS DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

L'INET, institut du CNFPT, a vocation à proposer des formations et des démarches d'évolution de compétences pour l'ensemble des cadres dirigeants des collectivités territoriales.

Il s'agit des cadres territoriaux qui occupent un emploi de direction tel que DGS, DGA, directeur de services et qui peuvent relever des cadres d'emplois dont la formation initiale est assurée par l'INET. Les activités des cadres dirigeants concourent à la définition et à la mise en œuvre des orientations stratégiques de la collectivité et des modes de gestion dans une finalité de service public. Elles visent à superviser, arbitrer, organiser les moyens et ressources, à piloter et à adapter le projet d'organisation de la collectivité en déclinant les objectifs par direction et service.

UNE CONTRIBUTION ESSENTIELLE À LA CONCEPTION DE L'OFFRE NATIONALE DE FORMATION EN MATIÈRE DE MANAGEMENT ET PILOTAGE DES RESSOURCES

L'INET fait partie du réseau des instituts du CNFPT, avec les 4 INSET d'Angers, Dunkerque, Montpellier et Nancy, réseau qui a pour mission de concevoir l'offre de formation nationale du CNFPT et d'aider à créer les formations en lien avec les délégations régionales.

Le CNFPT mobilise le savoir-faire reconnu de l'INET en lui confiant la conception de l'offre nationale de formation dans huit domaines liés aux ressources et au management. Ainsi, des équipes spécialisées au sein de l'INET élaborent et proposent des programmes et des parcours pédagogiques sur les ressources humaines, la santé et la sécurité au travail, le dialogue social, les finances et le contrôle de gestion, le management, le numérique et les systèmes d'information, la communication, les approches fondamentales, les affaires européennes et les affaires juridiques.

Ces offres dédiées à l'ensemble des agents territoriaux, tous cadres d'emplois confondus, s'appuient sur l'expertise et l'expérience qu'ont développées les équipes de l'Institut pour élaborer des formations dont la qualité est régulièrement saluée, faisant de l'INET une marque reconnue pour son excellence.

UNE EXCELLENCE RECONNUE DANS SA CAPACITÉ À FORMER LES CADRES DIRIGEANTS

Dans son activité de développement des compétences des cadres dirigeants de la fonction publique territoriale, l'INET bénéficie d'une image d'excellence. Il n'en reste pas moins que la formation continue, pourtant également très appréciée, souffre d'un déficit de notoriété comparativement à la formation initiale d'application.

UNE FORMATION INITIALE DES ÉLÈVES RECONNUE POUR SA PERTINENCE

Alors même que le statut d'élève du CNFPT avait été créé par la loi Hoeffel de 1994 pour les lauréats des concours d'administrateur territorial, conservateur territorial de bibliothèques et conservateur territorial du patrimoine, l'INET s'est d'abord concentré sur la formation initiale des administrateurs territoriaux, la formation initiale des élèves conservateurs de bibliothèques et du patrimoine étant respectivement déléguée à l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (ENSSIB) et à l'Institut national du patrimoine (INP).

Les formations initiales dispensées à l'INET se sont progressivement élargies ces dernières années. Depuis 2015, la formation initiale des lauréats du concours de conservateur de bibliothèques est intégralement assurée par l'INET, via 18 mois de formation post-concours à Strasbourg. Par ailleurs, les élèves conservateurs territoriaux du patrimoine bénéficient de séminaires organisés par l'INET et sont ainsi à échéance régulière à Strasbourg. Enfin, suite à la création en 2016 du cadre d'emploi des ingénieurs en chef territoriaux, l'INET assure leur formation initiale de 12 mois, la première promotion ayant fait sa rentrée en octobre 2017.

De plus, à partir de la rentrée 2019, les parcours de formation des élèves de l'INET s'appuient sur la mise en place de temps de formation communs entre les différentes filières, l'objectif étant de favoriser les interactions et les croisements entre des élèves aux parcours, expériences et formations variés et de développer leur capacité à travailler en transversalité avec des professionnels issus d'autres filières. Les projets collectifs, des missions de terrain en équipes de trois à quatre élèves, s'effectuent désormais en inter-filière. L'inter-filière, et plus globalement, les logiques de croisement entre les types de formations sont appréciées des élèves et anciens élèves et méritent ainsi d'être réaffirmées dans les programmes de formation proposés par l'INET.

Par ailleurs, dans le cadre de la réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'État adoptée en 2021, la scolarité à l'INET a intégré les modules du tronc commun inter-fonctions publiques (valeurs de la République, égalité pauvreté, transition écologique, transition numérique, rapport à la science) ainsi que des séquences de regroupement inter-écoles qui sont en cours d'expérimentation. L'objectif est de contribuer ainsi à une culture commune entre les élèves fonctionnaires de l'INET et ceux des autres écoles du service public.

Au cours des années, l'INET a développé et conforté un modèle pédagogique basé sur l'acquisition des savoirs et le développement des compétences combinant l'apport de connaissances expertes dans tous les domaines de l'action publique, la confrontation avec les pairs, le décryptage et l'appropriation des enjeux les plus contemporains (écologiques, numériques, sociétaux, démographiques...), la mise en situation professionnelle soutenue à travers des stages et projets conduits avec le concours des collectivités territoriales, l'ouverture sur les questions européennes et l'ouverture plus globalement sur les enjeux de l'action publique.

UNE FORMATION CONTINUE RÉPUTÉE POUR SON EXPERTISE MAIS INSUFFISAMMENT CONNUE DE L'ENSEMBLE DES CADRES DIRIGEANTS ET DES COLLECTIVITÉS QUI LES EMPLOIENT

Depuis sa création en 1997, l'INET bénéficie d'évaluations positives quant à la qualité des formations dispensées aux cadres et futurs cadres dirigeants.

Une enquête réalisée au premier trimestre 2023 auprès d'anciens élèves et stagiaires de l'Institut et de directeurs généraux de collectivités a permis de confirmer la place et l'action de l'INET dans l'écosystème de la fonction publique territoriale. En effet :

- 89% des répondants affirment avoir une opinion positive de l'Institut ;
- 98% des répondants considèrent que l'INET est un établissement utile ;
- 95% des répondants affirment que l'INET est établissement fiable ;
- 98% des répondants évaluent favorablement la qualité des formations proposées.

L'INET est ainsi aujourd'hui perçu, tant par ses anciens élèves et stagiaires que par ses partenaires, comme un institut de référence dans la fonction publique territoriale avec pour objectif l'accompagnement vers la prise de postes à responsabilité. Au fil des années, la pertinence de la formation continue pour les cadres, et dirigeants territoriaux bénéficiant d'une expérience préalable, et la qualité des intervenants sont souvent mises en avant confortant une image largement positive de l'Institut.

La proximité de l'INET avec le terrain, son accessibilité ou son agilité constituent en revanche trois axes d'amélioration pour les répondants. Par ailleurs, toujours pour les répondants, le rôle de l'INET en tant qu'ambassadeur des métiers de la fonction publique territoriale et en tant qu'accompagnateur des cadres durant leur carrière sont notés comme des axes de progression, tout comme la capacité de l'INET à contribuer à l'attractivité de la fonction publique territoriale ainsi que, dans une moindre mesure, sa proximité avec les réalités professionnelles des agents. Sur ce dernier point, les répondants notent cependant que l'INET se distingue positivement si on le compare aux autres écoles de service public.

Ces formations, de qualité, accompagnent les acteurs publics locaux dans les défis contemporains que connaît notre société (environnementaux, numériques, sociétaux, économiques et humains). En recherche constante d'expertise et d'innovation sur les différents champs de formation, l'INET forme des managers territoriaux ayant une vision stratégique.

UN NOUVEAU PROJET POUR L'INET

Les évolutions profondes que connaît le monde territorial, et les modalités d'exercice de la fonction de cadre dirigeant, imposent d'actualiser les orientations stratégiques de l'Institut. Ce « nouveau projet » de l'INET s'inscrit résolument dans les orientations fixées par le projet d'établissement du CNFPT et a donné lieu à une très large consultation des parties prenantes.

UNE NÉCESSITÉ : UN CADRE D'EXERCICE DE LA FONCTION DE DIRIGEANT QUI A CONNU DE PROFONDES ÉVOLUTIONS

En 2015, le projet de l'INET était structuré autour de cinquante orientations qui ont défini l'action et le développement de l'Institut et qui l'ont conduit à occuper la place reconnue qui est la sienne aujourd'hui. Les collectivités territoriales, leurs élus, leurs cadres dirigeants, et leurs agents ont depuis été confrontés à de nouveaux cadres d'actions politiques, stratégiques et organisationnels, législatifs et réglementaires. Les dernières années, les derniers mois, ont démontré

l'incertitude, la complexité, le changement continu de l'environnement dans lequel évoluent désormais les collectivités et les nouvelles exigences auxquelles elles doivent faire face ou se préparer. L'INET doit évidemment accompagner ces transformations majeures et son nouveau projet doit guider l'action et les développements indispensables que l'Institut conduira pour répondre toujours au plus près aux besoins des collectivités et de leurs cadres dirigeants.

UN CADRE : DES ORIENTATIONS FIXÉES PAR LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT DU CNFPT 2022- 2027 LE NOUVEAU PROJET DE L'INET S'INSCRIT DANS LES PRIORITÉS, QUE FIXE LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT DU CNFPT 2022-2027.

Acteur majeur dans l'action du CNFPT, l'INET contribue directement au projet du CNFPT et ancre naturellement sa trajectoire d'action et de développement dans les ambitions que ce projet porte. Dans cette perspective, l'INET contribue de cette vocation partagée à répondre aux enjeux, aux spécificités qui caractérisent les territoires et leurs collectivités. En agissant au côté des acteurs des territoires, en investissant les champs d'avenir, en veillant à concevoir des réponses aux défis qui se présentent pour les territoires, l'INET est aussi, avec tous les services du CNFPT, un fédérateur de la territoriale.

Différentes priorités du projet du CNFPT concernent ainsi l'INET :

- Contribuer, grâce à l'action de l'INET, à la spécificité territoriale et à accompagner les collectivités pour répondre aux grands enjeux locaux : approche territoriale, collaboration élus-agents du service public, transversalité et complémentarité des métiers, proximité au terrain et aux habitants, diversité, ... ;
- Accompagner les projets et les évolutions professionnelles des cadres dirigeants en contribuant aux missions règlementaires (concours, études et observations), aux coopérations au niveau Europe et international, en développant des partenariats inter fonctions publiques ainsi qu'une présence « hors les murs » (évènementiels, actions territorialisées, déclinaisons locales, ...);
- Répondre aux enjeux d'égal accès à la formation et à une offre de qualité en confortant le développement de l'offre de service, de la cohérence et de la continuité de l'action pour le service public local, en lien avec le réseau des instituts (notamment sur les questions des transitions) et avec les délégations régionales.

UNE MÉTHODE : CONCERTER POUR ÉLABORER UNE NOUVELLE TRAJECTOIRE POUR L'INET

Le nouveau projet de l'INET traduit une ambition : fixer le cap et donner le sens d'une action publique locale refondée, au service des besoins et des nécessités nouvelles que rencontrent les collectivités territoriales, leurs décideurs et leurs agents. Il s'agit aussi de faire évoluer les représentations, répondre encore mieux à la diversité des besoins, des attentes, des profils. Pour répondre précisément et complètement aux besoins et aux attentes des collectivités et de leurs cadres dirigeants, le CNFPT a souhaité mener une vaste concertation, qui a permis d'exprimer des besoins, des attentes, des impératifs de contexte et d'environnement soulignés par tous les interlocuteurs.

Au total, ce sont plus de 500 personnes qui ont été sollicitées :

- Le Conseil d'administration du CNFPT et le Conseil national d'orientation (CNO) ;
- Dans le cadre de rencontres bilatérales : les associations d'élus de collectivités membres de la coordination des employeurs territoriaux et les organisations syndicales représentées au sein du Conseil d'administration du CNFPT ;
- Dans le cadre d'une enquête téléphonique auprès de directeurs généraux d'une part, d'anciens élèves et stagiaires de l'INET d'autre part ;
- Dans le cadre d'une dizaine d'ateliers de travail qui ont ainsi réuni respectivement, des représentants des associations professionnelles, des élèves, des stagiaires, des représentants des établissements du réseau des écoles du service public (RESP), des universitaires, des intervenants-formateurs, des représentants des structures partenaires de l'INET, les services du CNFPT, l'ensemble des agents de l'INET.

Ces échanges ont parfois été accompagnés de contributions écrites et c'est ainsi que le projet de l'INET présenté ci-après s'est nourri de l'expression de leurs attentes, des perspectives qu'ils tracent pour l'INET, des critiques aussi qu'ils ont pu adresser et des propositions d'amélioration ou de priorités qu'ils ont suggérées.

Ces échanges ont ainsi permis de mettre en avant un certain nombre d'enjeux que le nouveau projet de l'INET intègre dans ses orientations. L'ensemble des acteurs porte un regard positif sur l'Institut et confirme son importance dans l'affirmation de la spécificité de la fonction publique territoriale et la nécessité d'avoir une formation propre aux cadres dirigeants territoriaux et à l'action des collectivités territoriales. Dans ses enjeux propres, dans l'éclectisme de ses politiques publiques et dans la capacité que nos collectivités ont de faire territoire, l'INET peut contribuer à l'objectif de rassembler les acteurs et d'assembler les interventions des uns ou des autres pour servir une destinée commune. Cet objectif réclame de nos cadres tant une capacité de compréhension, qu'une capacité d'adaptation aux singularités de nos territoires et de leurs collectivités.

Dans le prolongement de cette première idée forte, une meilleure prise en compte de la relation à l'élu est attendue.

Le modèle pédagogique, sa pluridisciplinarité et la complémentarité des cadres d'emplois sont une force et un atout que l'inter-filière contribue à favoriser. A ce titre, un souhait d'ouverture, de rapprochement des territoires, voire une posture plus humble, ont été fortement mis en avant. Dans le même temps, les acteurs estiment nécessaire de conforter sa position « d'école » d'excellence du service public local, avec un contenu et une notoriété associée de haut-niveau, lui permettant d'exister et de se positionner, et par son truchement, à la fonction publique territoriale d'être attractive et de progresser.

Les parties prenantes de la concertation estiment également que l'INET contribue à la capacité reconnue à l'établissement d'accompagner les changements profonds que connaissent la société et le service public.

La question du public cible de l'INET montre une attente forte d'évolution tant en termes d'agents accédant à l'INET, ce qui suppose de mieux appréhender le terme de « cadre dirigeant », que de collectivités y recourant, tout en gardant l'objectif de constituer des groupes homogènes de stagiaires présentant des problématiques et des besoins de formation communs.

Il s'agit de faire progresser la diversité des profils pour la formation initiale, mais aussi de pouvoir intégrer, tout au long de leur vie professionnelle, des agents territoriaux aux différents cadres d'emplois dont l'INET assure la scolarité. A la diversité de nos territoires, de nos collectivités, doit correspondre une diversité de l'encadrement et ainsi le CNFPT et l'INET doivent renforcer les parcours valorisant une première expérience professionnelle quelle qu'elle soit.

Il est également attendu de mieux former encore les futurs cadres territoriaux à l'écoute et au dialogue, en mettant notamment en avant l'intelligence émotionnelle et situationnelle.

L'INET reste par ailleurs encore trop peu connu et apprécié dans la totalité de ses missions. La formation continue à l'INET est encore trop fréquemment appréhendée de manière secondaire, avec de surcroît souvent la supposition qu'elle ne s'adresse qu'aux cadres d'emplois dont l'Institut assure la formation initiale. Quant à la mission de conception de l'offre de formation pour tout le territoire national, elle est souvent totalement ignorée.

Au final, l'ensemble des acteurs souhaite la pérennité de l'INET, comme Institut identifié et spécifique à la fonction publique territoriale, ainsi que son renforcement dans ses missions d'accompagnement du service public local et de promotion de ses valeurs.





LES CADRES DIRIGEANTS, DES ACTEURS DE LA SPÉCIFICITÉ TERRITORIALE CONFRONTÉS À DE MULTIPLES DÉFIS

Le projet de l'INET vise à traduire les objectifs spécifiques de formation des cadres dirigeants, liés à leur place et à leurs missions particulières, qui sont ici précisément explicitées, pour éclairer les choix stratégiques du projet.

LE CADRE DIRIGEANT CONDUIT, AUX CÔTÉS DES ÉLUS, LA TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE LOCALE

RÉPONDRE AU DÉFI DÉMOCRATIQUE ET À CELUI DES ATTENTES DES USAGERS

Les collectivités territoriales se confirment de plus en plus comme l'échelon « de référence » pour les usagers qui les évoquent et qui les repèrent, qui se tournent vers elles régulièrement pour une diversité des besoins et d'attentes qui va croissante. Ce mouvement s'accompagne d'une exigence de l'utilisateur quant au « service rendu », d'un impératif de qualité et d'efficacité de l'offre de services pour les collectivités et d'une adéquation la plus fine entre l'offre publique et la demande citoyenne. Il s'agit dès lors de faire de l'utilisateur un « acteur » de la conception et de la mise en œuvre des politiques publiques.

Pour les élus des communes et de leurs regroupements, des départements ou des régions, la complexité de la décision publique, les critères qui la fondent et les contraintes qui l'encadrent, exigent une expertise, une compétence qui vont croissantes. Les élus doivent pouvoir s'appuyer sur des cadres dirigeants dont le rôle est autant celui de garant de la mise en œuvre des politiques publiques, que de conseil quant à leur élaboration.

L'INET doit ainsi accompagner ces mouvements pour permettre aux cadres dirigeants de savoir et de pouvoir y répondre. Le « chef d'orchestre » qu'il s'agit d'incarner, la diversité des expertises et des compétences qu'il s'agit de mobiliser, la capacité d'adopter une approche systémique, exigent une professionnalisation continue du métier de cadre dirigeant que l'INET doit penser et accompagner.

RÉPONDRE AU DÉFI DES TRANSITIONS ET AUX PROFONDS CHANGEMENTS INDUITS

L'actualité nous rappelle quotidiennement les défis climatiques et environnementaux auxquels l'humanité, et donc les territoires, sont confrontés. Le défi pour la transition écologique se relève à tous les niveaux s'inscrivant ainsi dans une vision inclusive et à long terme aux niveaux local, national et international. Tout aussi importante, la prise en compte des grands défis liés aux transitions économiques, numériques et sociales demeure primordiale et nécessite un investissement fort.

Dans une république décentralisée, les collectivités territoriales et leurs établissements, de la commune à la région, sont ainsi les acteurs majeurs de l'action publique dont le rôle est essentiel pour inscrire et adapter les évolutions sociales et sociétales à l'échelle locale.

L'INET doit ainsi permettre l'acquisition d'un socle approfondi de connaissances sur la thématique des transitions mais aussi garantir la maîtrise de ces enjeux sociétaux par les cadres dirigeants afin de les aider à engager et conduire ces transformations, voire révolutions, sur les territoires, auprès des élus et de leurs équipes et avec les citoyens.

La question des transitions doit dès lors innover l'ensemble des cursus et parcours de formations proposés par l'INET. Une attention particulière doit être notamment portée au développement de compétences des cadres en matière de transition écologique, lesquels doivent intégrer l'urgence à agir et l'approche systémique nécessaire pour y faire face.

Ainsi, pour les années à venir et aux regards des défis environnementaux contemporains, l'INET intégrera plus fortement encore les enjeux de transition écologique lesquels sont transversaux à l'ensemble des formations et contenus proposés par l'Institut.

De même, les organisations publiques sont confrontées à la nécessité d'évoluer pour réussir leur transformation digitale, s'adapter aux évolutions sociétales, développer l'engagement des collaborateurs et répondre aux attentes des élus et des publics. Elles doivent, pour y parvenir, faire évoluer les systèmes organisationnels en développant de nouveaux modes de travail accordant une place prépondérante à la coopération et la collaboration. L'INET favorisera l'implication des cadres dans ce processus d'amélioration et d'adaptation continue à un environnement mouvant en proie à des mutations régulières. Le cadre est ainsi acteur d'une fonction publique plus agile, capable de s'extraire des lourdeurs administratives, qui génèrent autant d'incompréhension chez les usagers que de démotivation chez les agents publics.

RÉPONDRE AU DÉFI DE L'ATTRACTIVITÉ DU SERVICE PUBLIC DANS UN ENVIRONNEMENT DAVANTAGE CONCURRENTIEL

Le cadre dirigeant agit sur les formes et les leviers de mobilisation, dans un contexte de représentations et de rapports au travail qui évoluent. Le lien à l'emploi change significativement tant pour la nouvelle génération que pour leurs aînés. La crise sanitaire a notamment accéléré cette mutation. La fonction publique au sens large doit prendre conscience de l'évolution de ces nouvelles représentations et rapports au travail afin de repenser l'offre d'emploi auprès de tous les agents publics et pas uniquement de la jeune génération.

Aujourd'hui, les métiers exercés dans la fonction publique territoriale sont confrontés à des difficultés de recrutement et de fidélisation des collaborateurs.

Le rapport sur l'attractivité de la fonction publique territoriale publié en janvier 2022, souligne que celle-ci doit faire face à plusieurs niveaux de difficultés :

- Des métiers qui n'attirent plus dans les filières administrative, technique et médico-sociale et/ou pour lesquels la concurrence du secteur privé rend complexe les recrutements dans la territoriale ;
- Une attractivité inégale selon la nature des collectivités et leur implantation géographique (isolement des petites communes, coût de la vie des grandes agglomérations, régions historiquement plus attractives) ;
- Une méconnaissance des métiers, parcours et carrières possibles dans la fonction publique territoriale rendant complexe la projection des lycéens et étudiants dans cette voie ;
- Des facteurs propres à la fonction publique territoriale qui nuisent à son attractivité notamment la question des rémunérations, du management, l'exposition de certains métiers à la fatigue physique et nerveuse...

Face à ce constat, l'INET agira à deux niveaux :

- D'une part, l'INET amplifiera son action pour renforcer la visibilité et la reconnaissance de la fonction publique territoriale et être, en tant qu'institut de référence en matière de formation des cadres dirigeants territoriaux, promoteur de son attractivité ;
- D'autre part, l'INET contribuera pleinement à former les cadres dirigeants d'aujourd'hui et de demain à la construction de modèles favorisant l'attractivité des métiers de la fonction publique territoriale, afin de renforcer la notoriété des collectivités en tant qu'employeurs locaux et la fidélisation des agents.

LE CADRE DIRIGEANT GARANTIT DURABLEMENT L'EFFICIENCE DE L'ACTION PUBLIQUE LOCALE

ASSURER LA CONTRIBUTION DES CADRES DIRIGEANTS À LA QUALITÉ DU SERVICE PUBLIC D'AUJOURD'HUI

Une des missions des cadres dirigeants s'inscrit dans leur capacité à traduire le sens et les priorités du projet politique sous l'autorité des élus. Leur valeur ajoutée s'inscrit ainsi dans l'appui à la définition, à la refonte, au redimensionnement et au pilotage des projets des élus. Les cadres dirigeants participent à un projet de territoire multi-acteurs et multi-échelles, porté par les élus, lequel doit trouver un équilibre entre les besoins des citoyens, les ressources du territoire, les moyens disponibles et l'organisation en place avec les agents.

En tant que gestionnaire des moyens et des ressources de la collectivité, le cadre dirigeant doit être en mesure d'assurer le bon fonctionnement des services et directions qui la composent et c'est un enjeu essentiel des compétences qui sont à développer lors des formations suivies à l'INET.

Véritable chef d'orchestre, il assure la répartition des activités, le pilotage et le management des services ainsi que la supervision et le contrôle des activités. En permanence, il doit envisager l'avenir par une approche prospective et en veillant à évaluer en continu les actions menées. Le cadre dirigeant fait ainsi l'interface entre élus et agents en étant le garant du fonctionnement serein et cohérent de l'administration au service de l'intérêt général et en donnant du sens à l'action quotidienne des services.

Le cadre dirigeant assure la faisabilité juridique, technique, financière et organisationnelle des projets et politiques publiques attendus par les usagers et décidés par les élus. La question des relations qui relèvent de ces fonctions, à la fois personnelles et professionnelles, formelles et informelles, hiérarchiques et collaboratives avec les élus, renforcent la complexité de la conduite de l'action publique et font partie intégrante des compétences à développer en termes de posture.

Par ailleurs, le cadre dirigeant doit s'assurer que l'ensemble des actions menées au sein de la collectivité sont respectueuses des valeurs du secteur public, et notamment celles :

- D'assurer une égalité d'accès au service public ;
- De proposer un traitement équitable dans les réponses apportées aux usagers ;
- De s'adapter aux changements afin de se pérenniser ;
- De garantir une continuité de service.

ANTICIPER L'ADAPTATION DES CADRES DIRIGEANTS AUX BESOINS DU SERVICE PUBLIC DE DEMAIN

Confrontés à une société mouvante, les cadres dirigeants anticipent et identifient les besoins du service public de demain pour satisfaire au mieux aux demandes des usagers dont les attentes évoluent. Pour faciliter la mise en œuvre de services publics plus proches, plus efficaces et plus simples, le développement d'une culture de l'adaptabilité et de l'agilité est ainsi indispensable aux cadres dirigeants.

Pour permettre le changement, les cadres dirigeants s'affranchissent du présent en ancrant l'innovation et la créativité dans leur manière d'agir tout en s'adaptant aux contraintes. Plus globalement, les cadres dirigeants favorisent une culture de l'innovation en encourageant l'agilité et les initiatives de leurs équipes. Le cadre dirigeant développe ainsi une posture d'ouverture en déployant des idées et outils nouveaux qui répondent à des besoins préalablement identifiés voire anticipés et garantit leur adoption et appropriation dans la durée tant vis-à-vis des agents que des publics.

Les cadres dirigeants maîtrisent la vision globale de leur service / direction tant sur le plan stratégique qu'opérationnel. Il leur faut être capables d'analyser, d'anticiper et de mettre en cohérence les informations, attentes et besoins afin de définir la politique de développement à poursuivre ; et ce, tout en tenant compte de leur environnement interne et externe.

Ainsi, les cadres dirigeants ont à la fois :

- Une vision à court terme, opérationnelle et ancrée dans la réalité quotidienne des agents mais aussi des publics, avec une attention particulière portée à l'évaluation ;
- Une vision à long terme, stratégique et reposant sur la prospective, l'analyse et l'anticipation engageant l'ensemble de l'organisation et son avenir.

CONSTRUIRE LA FONCTION PUBLIQUE DE DEMAIN DANS LE CADRE D'UN DIALOGUE SOCIAL DE QUALITÉ

Les cadres dirigeants sont les garants de la qualité du dialogue social dont la valeur réside dans la qualité des échanges avec les organisations syndicales, la légitimité des acteurs et dans la formalité du cadre. La formation des cadres à cette pratique du dialogue social est donc primordiale et doit s'inscrire au cœur des compétences acquises.

Plus que jamais il convient aujourd'hui d'approfondir les connaissances des cadres sur la pratique, les enjeux et l'importance du dialogue social, en lien avec les organisations syndicales, en tant que compétences à part entière des agents publics et visant :

- La prise en considération des agents et leur implication dans la vie de la collectivité ;
- L'amélioration du bien-être au travail ;
- L'atteinte d'une stabilité sociale propice à l'évolution positive de la collectivité ;
- La résolution de problématiques grâce à l'obtention de consensus ;
- La présentation d'informations et de projets impactant la collectivité et ses agents et dont la communication est primordiale pour favoriser leur compréhension et appropriation de toutes et tous.

Pilote stratégique des fonctions RH, le cadre dirigeant accorde une importance particulière aux leviers internes (gestion de carrière, mobilité, rémunérations, restructuration...) et externes (recrutement, gestion des intérimaires et des prestataires externes...) mobilisables pour répondre aux éventuelles problématiques rencontrées au sein de la collectivité. Plus globalement, le cadre dirigeant doit intégrer les nouvelles dimensions portées par les évolutions sociétales, territoriales, économiques, financières et technologiques avec leurs conséquences sur l'emploi et les métiers.

Au-delà de ces mutations globales qu'il est essentiel de prendre en considération dans l'offre de formation de l'INET, le cadre dirigeant veille notamment à l'adaptation des agents face aux nouveaux enjeux et besoins de la collectivité en incitant à la formation et au développement des compétences, conditions essentielles à l'évolution de la collectivité elle-même mais aussi au développement personnel des agents.



DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DES CADRES DIRIGEANTS en alliant excellence, proximité et ouverture

Après avoir explicité la place et les missions particulières des cadres dirigeants, les choix stratégiques retenus dans le projet de l'INET déclinent les réponses du CNFPT aux objectifs spécifiques de formation des cadres dirigeants.

AMPLIFIER UN MODÈLE UNIQUE ET ORIGINAL AU SERVICE DE L'EXCELLENCE

L'offre de formation de l'INET repose sur des atouts reconnus mais témoigne aussi d'axes de progrès à travailler pour parfaire ce modèle unique et original.

ANCRER LES FORMATIONS DE L'INET DANS LES RÉALITÉS DES CADRES DIRIGEANTS

Les parcours de formations proposés par l'INET permettent d'inscrire l'Institut au plus près des réalités des territoires en réponse aux besoins des cadres dirigeants. Grâce aux stages et autres immersions professionnelles en collectivités, l'INET offre l'opportunité aux élèves et aux stagiaires de mettre en pratique les compétences acquises mais aussi de prendre le pouls des réalités territoriales en les confrontant de manière concrète aux enjeux et problématiques des collectivités territoriales. Par la suite, cette immersion facilite une mise en relation utile vers l'obtention d'un emploi pour les élèves ou un recul pertinent pour les stagiaires.

L'INET confortera ce modèle de formation tourné vers l'opérationnel qui le démarque des autres grandes écoles et renforcera encore son ancrage territorial :

- En élargissant les publics accueillis et les collectivités accompagnées et tiendra mieux compte de la diversité des territoires (urbain / rural, territoires ultra-marins) ;
- En étant proactif dans son adaptation aux besoins concrets des cadres dirigeants afin de garantir l'alignement des réponses apportées par l'Institut aux enjeux contemporains.

Enfin, tout en adaptant son modèle pédagogique, l'INET confortera ses fondamentaux notamment :

- En veillant au renouvellement et à la diversité des formateurs ;
- En accentuant l'individualisation des programmes ;
- En renforçant l'approche inter-filière et la mixité des publics.

OFFRIR AUX CADRES DIRIGEANTS D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN LES OUTILS POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX FUTURS ET AUX INCERTITUDES

Face à la diversité des parcours professionnels et des projets individuels, les élèves et les cadres dirigeants formés à l'INET aspirent aujourd'hui à des formations davantage individualisées, permettant une plus grande modularité des enseignements et des modes d'apprentissage, en lien avec leurs expériences passées et les compétences acquises jusqu'à présent.

Il s'agira ainsi de repenser les formats pour tenir compte des enseignements de la crise sanitaire, des nouvelles formes d'organisation du travail, des attentes pédagogiques des publics, mais aussi d'adapter les formations aux objectifs poursuivis en déployant de nouvelles modalités pédagogiques et des nouveaux formats (présentiel / distanciel / hybride...).

L'INET veillera à prendre la mesure des besoins des cadres d'aujourd'hui et de demain et s'efforcera d'y apporter des réponses concrètes :

- Par le continuum entre formation initiale et formation continue ;
- Par une proposition de parcours diversifiée : cycles longs, cycles courts, cycles certifiants, modules en territoire... ;
- Par le développement de formats pédagogiques permettant l'apprentissage collectif, fondés sur un triptyque vertueux : apprendre – produire – partager, et notamment aussi par le développement de modèles « hors les murs » qui permettront de rapprocher l'INET des territoires en lien avec les délégations régionales du CNFPT pour réaliser des formations ou des temps d'échanges ;
- Par le maintien de liens et d'une convergence entre filières de la fonction publique territoriale et avec les autres versants de la fonction publique.

AJUSTER LES CONTENUS DES FORMATIONS ACTUELLES

Si la qualité des formations de l'INET est reconnue par les élèves, les stagiaires ainsi que les partenaires, celles-ci doivent cependant encore davantage être ancrées dans les réalités auxquelles sont ou seront confrontées les cadres dirigeants. L'actualisation et la diversification des programmes proposées seront envisagées au regard des savoirs et acquis existants des élèves mais aussi de leurs besoins exprimés en fonction de leur projet professionnel.

Concernant la formation continue, l'INET enrichira les modules ancrés dans la réalité quotidienne des cadres dirigeants en distinguant les formations à applicabilité immédiate qui répondent à des problématiques actuelles rencontrées par les cadres, des formations d'ouverture qui visent la découverte et la projection dans une vision à moyen / long-terme.

Parmi les thématiques « du quotidien », certaines d'entre elles seront renforcées dans les formations proposées par l'INET au regard de leur importance dans le bloc de compétences du cadre d'aujourd'hui.

L'INET s'appuiera par ailleurs sur les intervenants comme acteurs majeurs de la qualité de l'offre proposée par l'Institut. En parallèle, il proposera une offre de formations dont les thématiques et les différents modules se répondent assurant ainsi une certaine complémentarité.

A ce titre, l'Institut :

- Maintiendra un vivier d'intervenants de haut niveau conscients de leur importance dans le rayonnement de l'INET tout en poursuivant leur diversification ;
- Garantira les interactions, liens et complémentarités entre les modules tout en maintenant un équilibre dans la qualité des contenus proposés et une conformité aux exigences de l'établissement.

CONTRIBUER À LA VITALITÉ DÉMOCRATIQUE ET « FAIRE SOCIÉTÉ »

Les contenus de formation proposés par l'Institut doivent davantage prendre en compte l'expression des besoins des élèves et des stagiaires. Les temps de conception et d'animation par les élèves et les stagiaires seront renforcés et développés afin de favoriser les temps d'échanges et de laisser place à la créativité et à l'innovation tant sur les fonds que sur les formes de la formation. Plus globalement, ces temps seront destinés à enrichir voire réinventer les pratiques pédagogiques proposées par l'Institut et promouvoir l'apprentissage collaboratif.

Au-delà des formations, l'INET offre l'opportunité aux cadres et futurs cadres d'échanger à la fois en inter-filières et entre pairs favorisant ainsi la constitution d'un réseau professionnel dense et de qualité. Pour les prochaines années, l'INET consolidera et renforcera cet effet de réseau notamment via une formalisation plus prononcée de ces temps d'échanges en appuyant le partage d'expériences et de connaissances.

Les cadres dirigeants, pour être en capacité de faire société entre la sphère politique et les citoyens, mettent en pratique des méthodes et outils de démocratie participative innovants. Ces nouvelles modalités permettent ainsi d'éclairer et animer les échanges afin d'imaginer de nouvelles politiques publiques, d'adapter les services proposés aux attentes des usagers et/ou de moderniser le fonctionnement de l'administration.

L'INET favorisera ainsi le développement de compétences pluridisciplinaires autour des méthodes participatives d'élaboration des politiques publiques afin de diffuser une culture de l'innovation et une certaine créativité auprès des futurs cadres dirigeants. Plus globalement, la co-construction entre dirigeants, agents et usagers permettra d'adapter les services publics aux évolutions politiques, administratives ou sociétales tout en tissant des liens entre les différents acteurs du territoire.

FAIRE ÉVOLUER L'OFFRE DE FORMATION AU SERVICE DES VALEURS DU SERVICE PUBLIC ET DE L'EXIGENCE RÉPUBLICAINE

Le projet de l'INET se fonde sur les besoins de développement des compétences des cadres dirigeants, indispensables pour répondre aux enjeux futurs, et sur un modèle unique et original de formation qui est à conforter. Il est toutefois également indispensable de préciser les valeurs du service public et l'exigence républicaine qui le sous-tendent.

AFFIRMER L'IMPORTANCE DE LA PLACE DES ÉLUS DANS LES PARCOURS ET LES CURSUS DE FORMATION

Cette question est fondamentale pour les formations proposées par l'INET au regard de la spécificité des fonctions de cadre dirigeant territorial et elle a été fortement pointée dans les consultations menées pour le projet de l'INET comme un axe fort à développer.

Cette question sera traitée sous différents angles. Ainsi, les apports théoriques proposés par l'INET quant à la relation cadres/élus seront enrichis des retours d'expériences des élèves et/ou anciens stagiaires, où ces derniers ont été en contact direct des élus, afin de bien prendre la mesure de l'importance des relations et interactions entre les élus et les cadres dirigeants au service des territoires.

L'INET affirmera par ailleurs sa spécificité et son identité territoriale via une plus grande interaction avec les élus des collectivités territoriales qui n'ont pas forcément le réflexe d'envisager l'INET en tant que vivier de talents.

En effet, si l'INET n'a pas vocation à concevoir et animer des formations pour les élus, l'Institut forme et accompagne des personnes qui interviennent à leur côté dans l'exercice quotidien de leurs fonctions.

Ainsi, les relations entre cadres dirigeants et élus méritent d'être construites plus fermement tant sur le fond que sur leurs formes et visent deux objectifs :

- Faciliter le dialogue politique/administration : l'INET accordera une place plus importante aux élus locaux au sein de la formation des cadres dirigeants. La nécessité de renforcer la pratique du dialogue politique et le retour d'expérience des élus apparaît ainsi comme primordiale afin d'accroître la fluidité du travail entre les élus et leur administration au bénéfice du service public rendu aux usagers. L'acquisition d'une culture et d'un socle de connaissances communs entre les élus et les cadres dirigeants semble aujourd'hui essentielle ;
- Développer la visibilité des talents formés par l'INET : afin de sensibiliser les élus à l'existence de l'Institut et plus globalement, de renforcer les liens élus / cadres dirigeants, une promotion plus offensive des cadres dirigeants diplômés de l'INET sera engagée auprès des exécutifs territoriaux.

AFFIRMER L'ENGAGEMENT CITOYEN ET RESPONSABLE DE L'INSTITUT

L'INET affirmera tout d'abord son engagement citoyen et responsable en renforçant son offre de formation sur la question des transitions notamment écologique (cf. supra). Plus globalement, les questions de transitions et de sobriété s'inscriront en tant que fil rouge des modèles pédagogiques et organisationnels tant pour les formations initiales que continues.

Par ailleurs, l'INET renforcera son engagement dans le développement des actions en faveur de l'égalité femmes-hommes afin de promouvoir et garantir les principes de diversité et d'inclusion en son sein.

Plusieurs axes seront ainsi développés dans les formations à destination des cadres dirigeants afin de :

- Contribuer à créer les conditions d'un égal accès aux métiers et aux responsabilités professionnelles ;
- Mieux prendre en compte les écarts de déroulement de carrière ;
- Mieux accompagner les situations de périnatalité, la parentalité et l'articulation des temps de vie professionnelle et personnelle ;
- Veiller à renforcer la prévention et la lutte contre les violences sexuelles et sexistes.

De même, le développement d'un certain nombre de dispositifs d'accompagnement permet d'améliorer l'égalité des chances dans l'accès aux écoles de service public et indirectement à l'emploi public pour les publics les plus éloignés de l'emploi du fait de leur origine géographique et/ou socio-professionnelle.

L'INET renforcera ainsi cette composante afin d'améliorer sa visibilité mais aussi d'en faciliter l'accès à certains types de profils :

- Le tutorat permettant de bénéficier d'un accompagnement maximisé pour la réussite du concours ;
- Le mentorat permettant l'adoption d'un savoir-être et la prise de conscience des enjeux impliqués par le rôle de dirigeant ;
- Les Prépas Talents assurant la délivrance d'une formation spécifique gratuite à destination d'étudiants sélectionnés sous conditions de ressources et de mérite ;
- Les stages d'immersion permettant la découverte d'un métier via une période de formation pratique...

Enfin, l'Institut mobilisera ses dispositifs de formation continue en faveur des logiques de promotion et d'ascension sociales en offrant aux cadres des outils et méthodes leur permettant, tout en valorisant leurs expériences passées, de renforcer leurs compétences favorisant l'évolution vers des postes à haute responsabilité.

DÉVELOPPER L'ACCESSIBILITÉ ET LA NOTORIÉTÉ DE L'INET POUR ÉLARGIR LES PUBLICS ACCUEILLIS

Si la force du modèle de l'INET est confirmée par ses élèves et stagiaires ainsi que ses partenaires, il demeure primordial, dans un environnement mouvant et parfois peu lisible, que l'Institut agisse pour renforcer son image de marque tant auprès du secteur public que du grand public en développant des actions de communication. Une amélioration de la mise en valeur des compétences et expériences acquises au travers de la formation et, plus globalement, la valorisation des enjeux et missions des métiers de dirigeants territoriaux doivent permettre d'attirer les meilleurs profils et de faire valoir les atouts de l'INET en tant qu'organisme de formation accompagnant les élèves vers la prise de poste à responsabilités.

La notoriété de l'Institut, forte auprès de son public, sera renforcée auprès des cadres dirigeants et des élus mais aussi en dehors de la fonction publique territoriale. La reconnaissance ainsi que la notoriété de l'Institut sont à envisager de manière égale selon les cadres d'emploi et la situation géographique et donc à penser dans une approche globale. Afin de développer cette « notoriété spontanée », l'INET pourra également s'appuyer sur ses élèves et anciens élèves lesquels sont tout autant acteurs de l'image de marque de l'Institut.

Ainsi, en la matière, l'INET agira à différents niveaux en :

- Assurant un équilibre dans la représentation de l'INET en fonction de la géographie mais aussi des cadres d'emplois ;
- Développant voire incitant les élèves ou stagiaires et anciens élèves ou stagiaires de l'INET à participer à l'amélioration de la visibilité de l'Institut ;
- Renforçant le rayonnement de l'INET auprès du secteur public tout en ouvrant l'Institut auprès d'autres acteurs ;
- Rendant lisible et visible l'offre proposée par l'Institut afin d'améliorer son attractivité mais aussi l'image des métiers de la fonction publique territoriale dans un contexte général de désaffection de la fonction publique.

L'INET forgera et entretiendra l'inclusion et la diversité en développant une approche plus accessible auprès de profils plus variés afin d'éviter une uniformisation des cadres dirigeants des collectivités, et rendre leur communauté plus représentative de notre société moderne.

Cet objectif d'une plus grande diversité sociale, territoriale, professionnelle et académique se déclinera de deux manières :

- Dans le recrutement en communiquant davantage pour toucher des cibles plus éloignées des profils habituels et en contrariant la représentation trop « élitiste » de l'INET auprès des cadres de la fonction publique territoriale pour élargir les publics accueillis en formation continue ;
- Dans le programme de formation via la participation d'intervenants aux profils plus diversifiés.

Enfin, pour s'ouvrir à de nouveaux talents et mieux représenter la société française dans toute sa diversité, l'INET fera évoluer ses modes de recrutement et renforcera l'accompagnement des

élèves venus de milieux défavorisés tant sur la forme (organisation de la scolarité, prise en compte des contraintes géographiques et financières, modalités de formation) que sur le fond (contenu et catalogue des formations selon les publics visés) afin d'atténuer les différences de situations entre élèves.

ENCOURAGER L'INNOVATION PÉDAGOGIQUE AVEC LES TERRITOIRES ET À LEUR SERVICE

Les territoires sont le lieu d'exercice d'une action publique locale marquée par l'innovation permanente en réponse aux enjeux auxquels ils sont confrontés. A cette innovation territoriale doit répondre une innovation pédagogique.

DE NOUVEAUX ÉQUILIBRES PÉDAGOGIQUES À TROUVER

La période de confinement provoquée par la crise sanitaire a entraîné une interruption de la fréquentation des établissements scolaires et universitaires obligeant les enseignants/intervenants à développer une pratique pédagogique à distance d'urgence. Cette alternance des modalités pédagogiques (présentiel réduit, tout distanciel, mixte) a métamorphosé les conditions d'enseignement et d'apprentissage ainsi que les interactions entre enseignants/intervenants et apprenants. Plus globalement, cette crise sanitaire globale a contribué au développement des prémices de l'éducation du futur. Aujourd'hui, si les formats d'apprentissage traditionnels perdurent, les outils digitaux ouvrent également la voie à de nombreux avantages.

Pour l'INET, le présentiel demeure incontournable afin de favoriser les échanges entre pairs et en inter-filières mais aussi de développer un réseau professionnel dense et de qualité notamment via l'organisation d'évènements pilotés par l'Institut pensés comme de réels temps d'échanges et d'ouverture.

Cependant, l'ouverture vers des formats nouveaux d'apprentissage sera développée :

- A l'heure du digital, l'INET pourra proposer des modules en distanciel ou hybride favorisant l'image d'un institut résolument tourné vers l'avenir et en phase avec les nouvelles modalités d'apprentissage ;
- L'INET sera sensible à satisfaire les demandes d'une nouvelle génération plus connectée et sensible à des modalités d'apprentissage variées alliant contenus traditionnels mais aussi activités collaboratives favorisant les échanges entre apprenants et partage de bonnes pratiques et d'expériences ;
- L'accès aux ressources formatives sera également facilité et leur contenu diversifié (podcasts, MOOC, vidéos).

Tant sur la forme que sur le fond, l'INET construira ainsi et proposera une formation multimodale en capacité de répondre à des besoins clairement identifiés par les élèves et les stagiaires. L'Institut diversifiera :

- Les lieux d'apprentissage en étudiant les possibilités de configuration des locaux ou l'utilisation de lieux de travail variés ;
- Les temps d'apprentissage en combinant les formats en présentiel, distanciel et mixte ;
- Les vecteurs d'apprentissage via le développement de l'utilisation des outils numériques ;
- Les modalités d'apprentissage en développant de nouvelles manières de former comme la co-conception ou les mises en situations afin de renforcer les partages d'expériences et la transmission des connaissances.

L'INET renforcera son rayonnement sur le territoire national en déconcentrant certains des modules et formations proposés, « hors les murs ». En effet, actuellement, l'essentiel de la formation est dispensé à Strasbourg ce qui peut limiter sa fréquentation. L'INET opérera ainsi sur des espaces géographiques variés en s'appuyant sur l'implantation territoriale du CNFPT (délégations, antennes...) et sur ses partenaires (réseau des écoles du service public, ...).

L'INET renforcera par ailleurs la formalisation des temps d'échanges entre pairs afin de garantir la transmission des savoirs et les retours d'expériences.

Cette ambition se traduira de différentes manières :

- En favorisant l'organisation de rencontres professionnelles thématiques en confortant les initiatives existantes (Entretiens Territoriaux de Strasbourg, rencontres territoriales...) ;
- En mettant en place des communautés apprenantes (groupes de travail en présentiel ou e-communautés) ;
- En développant les réseaux de pairs...

Afin de faciliter l'organisation et le développement de ces différents temps, l'INET ouvrira davantage ses locaux à d'autres acteurs garantissant ainsi la construction de réseaux professionnels.

DES EXPERTISES ET DES EXPÉRIENCES DES TERRITOIRES À VALORISER ET CAPITALISER

Très régulièrement les élèves et les stagiaires soulignent la force du modèle pédagogique que développe l'INET qui s'appuie sur la contribution qu'y apportent des dirigeants, des cadres, des techniciens de collectivités ou d'autres organisations publiques. Les apports et les retours d'expérience qu'ils peuvent faire, par définition issus de leur propre expérience, fondés sur la vie concrète des collectivités et de leurs administrations apportent un éclairage et des perspectives d'action irremplaçables. Il convient de renforcer ces retours et témoignages.

Symétriquement, plusieurs cycles et parcours prévoient des « immersions » des élèves ou stagiaires, de découverte ou pour des productions opérationnelles, dans les collectivités. Cette « immersion » est considérée en même temps comme une spécificité de l'INET et comme très « formatrice » et fondamentale. Si évidemment elle n'est pas envisageable ni souhaitable pour toutes les formations, elle devra cependant être davantage développée encore et viser les territoires et structures qui ne reçoivent pas ou peu d'élèves et de stagiaires de l'INET.

L'expertise territoriale devra également s'appuyer davantage encore sur la diversité géographique, professionnelle, expérientielle des intervenants tout en garantissant la cohérence des interventions.



CONTRIBUER À LA RÉFLEXION SUR LE SERVICE PUBLIC DE DEMAIN

Les modèles et les parcours pédagogiques qu'il conçoit, la place qu'il occupe dans le concert des écoles du service public, les liens étroits qu'il a tissés avec les associations professionnelles et avec de nombreux partenaires, font de l'INET un espace dans lequel se développent une force de réflexion, de proposition et d'analyse, pourtant insuffisamment promus.

Il s'agira ainsi d'adjoindre à l'image « d'école » de l'INET celle d'un centre d'expertise sur les cadres dirigeants territoriaux (pour les élèves et les stagiaires, pour les intervenants, pour les services du CNFPT,...), ce qui impliquera notamment de mieux valoriser et donner une plus grande visibilité aux études et rapports que conduisent et réalisent élèves et stagiaires, aux rencontres (ETS...) qu'il organise, et l'occasion qu'elles constituent de réflexions et d'analyses fines, et enfin en s'appuyant sur le lieu qu'il constitue et qui pourrait davantage constituer un « terrain » et un lieu de recherche.

L'INET devra encore davantage s'affirmer comme un Institut de formation, d'étude et de contribution aux enjeux, aux défis et aux besoins du service public de demain, en accueillant des chercheurs et en promouvant des recherches croisées universités-collectivités territoriales, en développant, en encourageant la recherche appliquée et en favorisant les approches prospectives.

CONFIRMER L'IMPORTANCE DES PARTENARIATS AU SERVICE DE LA FORMATION DES CADRES DIRIGEANTS

L'action de l'INET s'inscrit dans un environnement partenarial riche. Le renforcement du rôle et des actions de l'INET dans ces partenariats contribue à la vitalité et à la pertinence de l'offre de formation proposée aux cadres dirigeants.

AFFIRMER LE RÔLE DE L'INET AU SEIN DU RÉSEAU DES ÉCOLES DU SERVICE PUBLIC ET EN EUROPE

L'INET est reconnu et identifié dans son originalité et son individualité. Il ne l'est pas assez dans la contribution qu'il apporte au sein du réseau des écoles du service public (RESP) et dans la responsabilité et l'engagement qu'il doit y avoir, afin de contribuer pleinement au socle commun de formation des cadres de la fonction publique avec les autres écoles du service public, sans remettre en cause la spécificité territoriale.

Pour les prochaines années, l'INET assurera une coopération active auprès d'autres écoles de formation du service public en s'inscrivant davantage dans une démarche de réseau avec celles-ci, afin de développer des ressources et expertises qui seront utiles pour le développement des compétences des cadres dirigeants territoriaux. Cela impliquera de renforcer les séances inter-écoles (SIE) du RESP et d'encourager les échanges entre les différents versants de la fonction publique.

Les partenariats avec des organisations européennes – instituts de formation et collectivités – sont également à développer plus largement afin de renforcer l'ouverture de l'Institut vers le monde extérieur et de permettre les échanges de bonnes pratiques, mais aussi afin de traiter dans les formations dispensées les problématiques relatives au recours aux programmes et aux financements européens, voire transfrontaliers, qui constituent des enjeux essentiels pour les cadres territoriaux. L'INET s'inscrira ainsi plus largement dans un environnement européen qui permet d'enrichir le seul spectre national des politiques publiques territoriales.

ACCROITRE LA COOPÉRATION AVEC LES GRANDES ÉCOLES ET LES UNIVERSITÉS

Les liens avec le monde académique demeurent encore aujourd'hui trop peu présents au sein de l'offre de formation et des activités portées par l'INET.

A ce titre, l'Institut agira de deux manières :

- Améliorer la connaissance de l'INET auprès du monde académique : l'INET élargira et renforcera ses liens avec le monde académique afin d'accroître sa visibilité auprès des étudiants d'universités et autres grandes écoles (commerce, ingénieur). Ces actions viseront notamment un objectif d'accroissement de l'attractivité de la fonction publique territoriale auprès de publics qui n'envisageraient pas, de prime abord, une carrière dans la territoriale.
- Développer des coopérations et partenariats entre l'INET et le monde académique : L'INET multipliera ses interventions auprès de certaines écoles via plusieurs actions telles que la création de modules mixtes entre l'Institut et certaines écoles, la promotion de recherches croisées entre universités et collectivités territoriales ou encore le développement de la recherche appliquée. Le monde académique s'intégrera ainsi pleinement à l'offre de formation tout comme aux autres activités de l'Institut.

De manière complémentaire, par les formations qu'il conçoit, par les intervenants qu'il mobilise, par les élèves et les stagiaires qu'il réunit, l'INET pourra être un espace de recherche plus investi par les laboratoires d'innovation et de recherche. En déployant aussi des formes pédagogiques qui conduisent les élèves et les stagiaires à intervenir directement auprès de collectivités, à aborder des thématiques ou des problématiques d'actualité pour leurs dirigeants, l'INET pourra être aussi et davantage le « terrain » de réflexions et de recherche sur le service public et la fonction publique territoriale.



POURSUIVRE LES COLLABORATIONS ET LES PARTENARIATS ENGAGÉS POUR L'ÉLABORATION DU PROJET

Il convient de poursuivre le dialogue engagé avec les associations d'élus, les organisations syndicales et les associations de cadres dirigeants. Leurs contributions permettront de nourrir les réflexions de l'INET. En effet, ces parties prenantes se trouvent au cœur de l'activité, des enjeux et problématiques auxquels doivent faire face les collectivités territoriales.

Enfin, dans la déclinaison de son projet, l'INET intégrera mieux les acteurs composant l'ensemble de la fonction publique territoriale en renforçant les coopérations et en s'appuyant davantage sur l'environnement général du CNFPT (via les délégations régionales notamment). La contribution active à l'ingénierie de réseau existante à l'échelle du CNFPT permettra de repérer et de répondre collectivement aux besoins de chacun.

DÉVELOPPER DAVANTAGE LE RÉSEAU DES ÉLÈVES ET STAGIAIRES DE L'INET

L'INET offre aujourd'hui à ses élèves et stagiaires l'opportunité de développer un réseau professionnel dense et de qualité notamment via l'organisation d'évènements pilotés par l'Institut tels que les ETS qui constituent des temps d'échanges et d'ouverture bien identifiés par les cadres dirigeants. L'INET poursuivra donc ses efforts pour faciliter les échanges entre pairs et en inter-filières.

L'INET devra cependant capitaliser sur ses anciens élèves et stagiaires en les sollicitant plus activement. L'effet de réseau pourra ainsi se construire pendant et après la formation :

- Pendant : en renforçant l'intervention des anciennes promotions et des anciens stagiaires de l'INET dans la scolarité des élèves et les parcours de formation ;
- Après : en développant la communication sur les parcours des élèves après leur sortie de l'INET et en renforçant l'organisation d'évènement de regroupement de promotions tant de formation initiale d'application que continue et en mixant les publics.

L'Institut favorisera l'esprit de promotion et développera une véritable « culture de l'INET » à l'image des réseaux existants dans d'autres écoles du service public.



AFFIRMER LA FORCE DU MODÈLE SPÉCIFIQUE DE L'INET : former avec exigence les cadres dirigeants territoriaux et rayonner sur l'ensemble du territoire dans l'offre de formation proposée à tous les agents de la fonction publique territoriale

La conception de l'offre du CNFPT s'appuie sur un modèle unique, spécifique et fortement intégré. Elle est coordonnée par les instituts dans une étroite collaboration avec les acteurs des délégations locales et les services nationaux du CNFPT. Des référents thématiques sont localisés dans chacune des délégations et s'inscrivent dans une double dynamique. Ils assurent une écoute territoriale au plus près des collectivités pour identifier en continu les besoins de formation de celles-ci ou identifier des expériences innovantes à capitaliser.

En complément, via leur appartenance à un réseau national, ils bénéficient d'une veille coordonnée, de travaux prospectifs et d'échanges entre pairs animés par les responsables nationaux thématiques hébergés dans les instituts. L'offre de formation du CNFPT peut ainsi se développer en s'enrichissant simultanément d'un haut niveau d'expertise thématique, d'études et d'observations nationales ou régionalisées, et des réalités de terrain issues de l'ancrage territorial de l'établissement.

Au-delà de l'offre proposée à l'INET pour la formation initiale et continue des cadres dirigeants territoriaux, l'Institut est pleinement intégré dans l'écosystème du CNFPT pour lequel il joue un rôle de « recherche et développement » en concevant l'offre de formation dans les champs relatifs au pilotage, au management, aux ressources, à l'innovation et à l'action européenne. Cette offre, qui intègre tous les acquis des formations dispensées à l'INET, est élaborée avec le même niveau d'exigence que les actions ciblant les cadres dirigeants, et s'adresse à l'ensemble des publics territoriaux. Elle se déploie sur tout le territoire national via les délégations régionales du CNFPT. Ce modèle unique et encore trop méconnu sera conforté et plus largement valorisé.

VALORISER L'ACTION DE L'INET COMME ACTEUR MAJEUR DE LA CONCEPTION NATIONALE DE L'OFFRE DE FORMATION DU CNFPT ET RENFORCER LES SYNERGIES

Afin de proposer une offre d'un égal niveau de qualité à l'ensemble des collectivités sur tous les territoires, le CNFPT a confié à ses 4 INSET d'Angers, de Montpellier, de Nancy, de Dunkerque et à l'INET, la conception de l'offre nationale de formation qui est ensuite adaptée et programmée par les délégations en fonction des besoins et des réalités territoriales.

ACCROITRE LA NOTORIÉTÉ D'UNE OFFRE CONÇUE AVEC L'ENSEMBLE DES STRUCTURES DU CNFPT, DÉPLOYÉE SUR TOUT LE TERRITOIRE ET À DESTINATION D'UN LARGE PUBLIC

L'INET, comme les autres Instituts, pilote en lien étroit avec l'ensemble des autres structures du CNFPT, la conception de l'offre nationale de formation dans les thématiques relevant des fonctions ressources, managériales et stratégiques :

- Ressources humaines et Santé Sécurité au Travail
- Management stratégique et l'innovation managériale ;
- Approches fondamentales et compétences transverses ;
- Finances et contrôle de gestion ;
- Commandes publiques et assurances ;
- Système d'information et numérique ;
- Communication publique ;
- Actions européennes.

Cette fonction fondamentale jouée par l'Institut au sein de l'établissement reste assez largement méconnue, non seulement des différentes parties prenantes, mais également des publics qui fréquentent l'INET, car elle s'incarne essentiellement à travers une fonction support, d'animation et de coordination de réseaux internes. Il est ainsi très souvent ignoré que ce sont les mêmes professionnels de l'INET qui contribuent à concevoir l'offre nationale dans les champs dévolus à l'INET pour l'ensemble des agents territoriaux.

Ainsi, au bénéfice de l'agent de maîtrise au directeur de services, du gestionnaire financier au directeur des finances, du chargé d'achats au directeur de la commande publique, du préventeur au directeur des ressources humaines... l'élaboration des offres de développement des compétences nécessaires à l'exercice de ces fonctions est pilotée par l'INET et mise en œuvre par les délégations.

Cette offre peut également prendre occasionnellement la forme d'actions portées directement par l'INET et tournées vers des agents de tous cadres d'emplois, via des webinaires thématiques sur l'actualité des champs de spécialités ou des évènementiels nationaux telles les rencontres territoriales. Ces actions portées en propre par l'INET seront poursuivies et amplifiées pour faire bénéficier, plus encore, l'ensemble des agents territoriaux de l'expertise de l'Institut.

Il s'agira donc de rendre plus lisible ce rôle de coordination de la conception de l'offre de formation joué par l'INET pour le CNFPT, au bénéfice de tous les agents publics territoriaux de tous cadres d'emploi afin de confirmer et renforcer :

- L'égle importance accordée par l'établissement à tous les cadres dirigeants quel qu'en soit le cadre d'emploi et de toutes les collectivités quelle qu'en soit la taille ;
- L'exigence d'excellence due à tous, sans exclusive de la fonction exercée ou du territoire concerné ;
- La force d'un modèle spécifique à la fonction publique territoriale permise par la prise en compte de la diversité territoriale.

RENFORCER LES SYNERGIES ENTRE FORMATION DES CADRES DIRIGEANTS ET CONCEPTION DE L'OFFRE NATIONALE DE FORMATION AU BÉNÉFICE DE L'ENSEMBLE DES AGENTS TERRITORIAUX

Le développement des synergies entre la formation des cadres dirigeants, qu'elle soit initiale ou continue, et la conception de l'offre nationale conçue par les services de spécialités de l'INET reste aujourd'hui un axe de développement majeur de l'établissement.

Le service de formation continue et le service des scolarités de l'INET disposent en leur sein d'équipes pédagogiques ayant un haut niveau d'expertise en ingénierie de formation et une connaissance fine des besoins de formation des cadres dirigeants territoriaux. Ces services conduisent en propre l'ensemble du processus d'ingénierie de formation, de la conception à la mise en œuvre de l'offre.

L'ancrage de la formation des cadres dirigeants territoriaux au plus près des réalités de terrain est également un atout pour lequel l'INET est reconnu mais qui doit encore être développé. Le risque reste en effet toujours présent de former des cadres dirigeants possédant un haut niveau d'expertise et de technicité mais sans tenir compte des difficultés qu'ils peuvent rencontrer pour gérer la complexité imposée par la réalité professionnelle territoriale, en particulier au niveau du management des équipes, de la relation à l'exécutif, aux organisations syndicales, ou encore du rapport aux usagers.

Aussi, afin que l'expertise et le vivier d'intervenants de haut niveau des services formations de l'INET puissent pleinement contribuer à la dynamique de développement d'une offre nationale de qualité au CNFPT, la collaboration entre les services formation, scolarités et les services en charge des spécialités de l'Institut sera renforcée.

Dans la même dynamique, les services formation et scolarité de l'INET devront pouvoir intervenir de façon plus soutenue en appui des délégations du CNFPT pour accompagner ces dernières dans l'élaboration d'une offre de service à destination des cadres dirigeants lorsque la territorialisation de cette offre est possible et pertinente.

Le renforcement de la collaboration entre les services formations, scolarités et les services en charge des spécialités de l'INET, devra permettre de construire un continuum cohérent et

pertinent entre la formation des agents d'exécution, la formation des cadres intermédiaires et la formation des cadres dirigeants. Cette dynamique s'inscrit pleinement dans l'essence même du CNFPT, établissement unique pour la formation de tous les agents territoriaux. Cette plus grande synergie permettra en effet de favoriser les orientations portées par l'établissement en matière de continuum de carrière, de promotion sociale et de diversité. Elle contribuera à favoriser l'acquisition naturelle et facilitée des compétences et des savoir-être et pourra utilement être mise à contribution des actions en faveur de l'attractivité des métiers de la fonction publique en donnant à voir les parcours possibles et leurs diversités.

ACCENTUER LE RÔLE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE L'INET SUR LE MANAGEMENT, L'INNOVATION, LES RESSOURCES ET L'ACTION EUROPÉENNE

En rapprochant au sein de l'INET la conception de l'offre de formation et de développement des compétences sur le management, l'innovation, les ressources et l'action européenne avec la formation initiale et continue des cadres dirigeants, le CNFPT a posé les bases pour que cet institut devienne un véritable espace de recherche et développement au service de tous. Il conviendra d'exploiter pleinement ce potentiel dans une dynamique de veille prospective afin de former des agents territoriaux acteurs de la transformation des territoires dans un environnement où les approches systémiques deviennent une impérieuse nécessité.

CONFORTER LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX DE MANAGEMENT, DES RH ET D'INNOVATION AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DES TERRITOIRES

Au cours de cette dernière décennie, et de façon encore accrue aujourd'hui, les collectivités ont été confrontées à des défis sans précédents à la fois sur le plan interne et sur le plan externe. Le changement climatique et ses impacts systémiques sur les territoires imposent un profond changement de paradigme pour une implication des usagers. Elle sous-tend donc des pratiques managériales innovantes et la redéfinition de la place du public dans le fonctionnement de nos institutions et des services publics qu'elles proposent.

En parallèle, la fonction publique dans sa globalité et la fonction publique territoriale plus spécifiquement doivent faire face à un déficit d'attractivité qui, au-delà des problématiques de rémunération, se fonde essentiellement sur des représentations encore trop souvent pensées comme bureaucratiques, procédurières et passivistes. La crise sanitaire de 2020 a également accéléré une évolution du rapport au travail et fait émerger de nouvelles attentes concernant l'assouplissement de l'organisation et la gestion des temps de travail ou encore le développement du travail à distance via le télétravail.

Pour contribuer à accompagner ces évolutions, l'INET devra accroître ses activités de veille et ses travaux prospectifs dans les champs de compétences qui lui sont confiés pour accompagner et outiller tous les managers et tous les professionnels des fonctions ressources. Acteurs clés de la transformation des territoires, ils sont aussi les vecteurs de l'attractivité des collectivités et les acteurs du dialogue renouvelé avec les élus, les organisations syndicales, les citoyens et l'ensemble des parties prenantes à la vie de la cité.

CONFORTER LES APPROCHES SYSTÉMIQUES AU BÉNÉFICE DES PROFESSIONNELS ACTEURS DE CES THÉMATIQUES

Pour conduire les transformations actuellement nécessaires au sein des collectivités territoriales, les cadres dirigeants jouent un rôle d'impulsion et d'animation fondamental mais ce portage ne peut avoir de réels effets que si les équipes sont à la fois en capacité de percevoir le sens de ces évolutions tout en possédant, outre les compétences nécessaires pour les mettre en œuvre, les capacités de faire face à un environnement en profondes mutations et aux incertitudes nombreuses.

A ce titre, l'excellence devra être recherchée dans la conception et la mise en œuvre de la formation de l'ensemble des acteurs des fonctions ressources, du pilotage et du management. C'est en effet, en assurant un haut niveau de compétences de l'ensemble de la chaîne hiérarchique, quel que soit le cadre d'emploi des agents, qu'un processus de transformation peut véritablement avoir un effet, les approches systémiques impliquant une vision systémique des organisations.

Pour répondre à cette ambition, l'INET renforcera la prise en compte de l'évaluation de la mise en œuvre sur les territoires des stages conçus par ses responsables thématiques afin d'actualiser son offre en continue et d'en sécuriser la qualité.

Il renforcera par ailleurs son action en matière d'approches fondamentales et de compétences transverses qui jouent un rôle essentiel dans la cohésion sociale, l'adhésion et la prise en compte des habitants dans la conduite des politiques publiques mais aussi dans la capacité des agents publics à affronter la complexité des situations auxquelles ils sont appelés à faire face au quotidien.

INSTITUT NATIONAL DES ÉTUDES TERRITORIALES
1, RUE EDMOND MICHELET * CS 40262 · 67089 STRASBOURG CEDEX
T : 03 88 15 52 64
WWW.INET.FR
