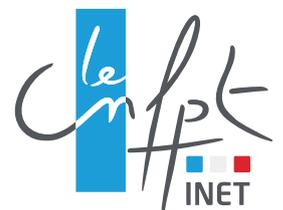




SYNTHÈSE
DU PROJET DE L'INSTITUT
NATIONAL DES ÉTUDES
TERRITORIALES

QUAND LES TALENTS GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS PROGRESSEDENT



« RÉPONDRE AUX BESOINS DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ET DE LEURS CADRES DIRIGEANTS »



Par François Deluga, président du CNFPT



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 en étant en charge de leur formation initiale d'application et de leur formation continue. 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 agents territoriaux. Le Conseil d'administration du 28 juin 2023 a adopté à l'unanimité le nouveau projet de l'INET, qui s'inscrit résolument dans les priorités fixées par le projet stratégique 2022-2027 du CNFPT approuvé en janvier 2022.

Ce nouveau projet de l'INET s'est construit avec l'ambition de concerter un ensemble large d'acteurs pour fixer le cap et le sens que le CNFPT devait donner au développement des compétences des cadres dirigeants de la fonction publique dans un environnement de transitions. Pour répondre précisément aux besoins et aux attentes des collectivités et de leurs cadres dirigeants, le CNFPT a en effet mené une vaste concertation, au cours du premier trimestre 2023, ce sont plus de 500 personnes qui ont été associées: élus du Conseil d'administration du CNFPT, membres du Conseil national d'orientation (CNO), représentants des associations d'élus membres de la coordination des employeurs territoriaux, des organisations syndicales représentées au sein du Conseil d'administration du CNFPT, directeurs généraux, anciens élèves et stagiaires de l'INET, en passant par des représentants des associations professionnelles, 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 mais aussi bien évidemment les services du CNFPT et l'ensemble des agents de l'INET...

Ces échanges riches ont ainsi permis de nourrir les orientations qui vous sont présentés dans cette synthèse, et notamment des attentes fortes d'une meilleure prise en compte de la relation à l'élu, du renforcement des formations au dialogue social en lien avec les organisations syndicales, du développement des approches pluridisciplinaires et interfilières et d'une meilleure connaissance de l'offre de service de l'INET et de l'importance de l'accompagnement des cadres dirigeants à la mise en oeuvre d'une transition écologique par les collectivités.



« Je relève que 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. Je suis ainsi convaincu que le nouveau projet de l'INET permettra de conforter cet institut, qui est plus qu'une école, en renforçant ses missions d'accompagnement du service public local, à destination de tous les territoires, de toutes les collectivités »



Yohann NEDELEC,
Administrateur du CNFPT en charge du projet de l'INET

« La concertation, les échanges nombreux dans le cadre l'élaboration du projet ont permis de constater un certain nombre de convergences, d'attentes et d'axes d'amélioration : Quels que soient les interlocuteurs entendus (les associations d'élus, les organisations syndicales représentatives, les dirigeants territoriaux), il est intéressant de voir que des axes d'amélioration sont partagés par chacun et nous invitent donc à y travailler de manière résolue. Il s'agit ainsi d'allier trois éléments qui ont été très fortement exprimés par l'ensemble des parties prenantes : l'excellence, la proximité - il y a une forte demande de proximité pour tous les territoires et pour toutes les collectivités - et l'ouverture pour peut-être pallier ce ressenti d'un institut de formation qui ne s'adresserait qu'à certains »



Belkacem MEHADDI,
Directeur Général Adjoint du CNFPT, Directeur de l'INET

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.

- **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**
- **Une excellence reconnue dans sa capacité à former les cadres dirigeants**

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.

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, pour éclairer les choix stratégiques du projet.

Deux catégories d'enjeux ont ainsi été identifiées quant aux défis auxquels sont confrontés les cadres dirigeants territoriaux.

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

Ce qui implique d'être en capacité de :

- Répondre au défi démocratique et à celui des attentes des usagers
- Répondre au défi des transitions et aux profonds changements induits
- Répondre au défi de l'attractivité du service public dans un environnement davantage concurrentiel

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

Il s'agit donc,

- D'assurer la contribution des cadres dirigeants à la qualité du service public d'aujourd'hui
- D'anticiper l'adaptation des cadres dirigeants aux besoins du service public de demain
- De construire la fonction publique de demain dans le cadre d'un dialogue social de qualité



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

Les choix stratégiques retenus dans le projet de l'INET déclinent les réponses du CNFPT aux objectifs spécifiques de formation des cadres dirigeants rappelés précédemment.

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

L'INET confortera son 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 tout en tenant mieux compte de la diversité des territoires, mais aussi en étant proactif dans son adaptation aux besoins concrets des cadres dirigeants.



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. L'INET veillera à prendre continuellement la mesure des besoins des cadres d'aujourd'hui et de demain et s'efforcera d'y apporter des réponses concrètes, notamment en proposant un continuum entre formation initiale et formation continue.

Ajuster les contenus des formations actuelles

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.

Contribuer à la vitalité démocratique et « faire société »

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. Par ailleurs, 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.

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. L'INET doit également assurer la promotion des valeurs du service public et contribuer à l'exigence républicaine qui les 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 majeur à développer. 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. Par ailleurs, l'INET affirmera par ailleurs sa spécificité et son identité territoriale via une plus grande interaction avec les élus des collectivités territoriales, en facilitant le dialogue politique/administration et développant la visibilité des talents formés par l'INET.

Affirmer l'engagement citoyen et responsable de l'Institut

L'INET affirmera son engagement citoyen et responsable en renforçant son offre de formation sur la question des transitions notamment écologique, qui 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 et d'un certain nombre de dispositifs d'accompagnement permettant d'améliorer l'égalité des chances dans l'accès aux écoles de service public. 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

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. 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. 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.

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. À cette innovation territoriale doit répondre une innovation pédagogique.

De nouveaux équilibres pédagogiques à trouver

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'événements 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, notamment des modules en distanciel ou hybride, mais aussi des activités collaboratives favorisant les échanges entre apprenants et partage de bonnes pratiques et d'expériences. De plus, l'INET renforcera son rayonnement sur le territoire national en déconcentrant certains des modules et formations proposés, « hors les murs ».

Des expertises et des expériences des territoires à valoriser et capitaliser

L'INET renforcera les retours et témoignages des dirigeants, des cadres, des techniciens de collectivités ou d'autres organisations publiques. 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, elle est également à conforter.

Contribuer à la réflexion sur le service public de demain

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

Pour les prochaines années, l'INET assurera une coopération active auprès d'autres écoles de formation du service public, particulièrement dans le cadre du RESP, afin de développer des ressources et expertises qui seront utiles pour le développement des compétences des cadres dirigeants territoriaux. 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 d'enrichir les formations dispensées de problématiques relatives au recours aux programmes et aux financements européens, voire transfrontaliers.

Accroître la coopération avec les grandes écoles et les universités

L'Institut s'efforcera d'améliorer la connaissance de l'INET auprès du monde académique afin d'accroître sa visibilité auprès des étudiants d'universités et autres grandes écoles (commerce, ingénieur). 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.

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. Par ailleurs, 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).

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'événements pilotés par l'Institut tels que les ETS qui constituent des temps d'échanges et d'ouverture bien identifiés par les cadres dirigeants. 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

Au-delà de l'offre proposée à l'INET pour la formation initiale et continue des cadres dirigeants territoriaux, l'Institut conçoit l'offre de formation du CNFPT dans les champs relatifs au pilotage, au management, aux ressources, à l'innovation et à l'action européenne. 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

Accroître 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

Il s'agira 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.

Renforcer les synergies entre formation des cadres dirigeants et conception de l'offre nationale de formation au bénéfice de l'ensemble des agents territoriaux

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 interservices au sein de l'INET sera renforcée. Dans la même dynamique, les services de l'INET devront pourvoir 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.

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.

Conforter la prise en compte des enjeux de management, des RH et d'innovation au cœur de la transformation des territoires

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.

Conforter les approches systémiques au bénéfice des professionnels acteurs de ces thématiques

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.

INSTITUT NATIONAL DES ÉTUDES TERRITORIALES

1, RUE EDMOND MICHELET * CS 40262 67089 STRASBOURG CEDEX

T : 03 88 15 52 64

WWW.INET.FR
