



# LE PROJET DE L'INET

Caroline BRIAN-DE BAYSER,  
ingénieur principal,  
stagiaire du cycle supérieur  
de management

L'INET,  
La grande école  
du service public local



# SOMMAIRE

ÉDITO .....	4
UN PROJET, UNE MÉTHODE PARTICIPATIVE ET DÉCENTRÉE .....	6
PORTER LE SENS ET LES VALEURS DE L'ACTION PUBLIQUE .....	9
CULTIVER LES COMPÉTENCES .....	10
RÉINVENTER DES MODÈLES PÉDAGOGIQUES POUR DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES .....	12
50 ORIENTATIONS POUR L'INET .....	14
LE NOUVEL INET, PROJET IMMOBILIER POUR 2016 .....	26



**FRANÇOIS DELUGA,**  
PRÉSIDENT DU CNFPT

## **ANTICIPER, DESSINER ET FAÇONNER LES NOUVEAUX CONTOURS DES SERVICES PUBLICS LOCAUX**

Dans un contexte de hausse de la demande sociale et de baisse des dépenses publiques, l'évolution presque continue des périmètres du service public local appelle les cadres de direction de grandes collectivités à réinventer leur action, aux côtés des élus, avec leurs équipes pour les usagers.

Au sein du CNFPT, l'INET les accompagne pour intégrer ces enjeux de qualité du service public local. Le projet de l'institut pour les cinq prochaines années doit leur permettre d'anticiper, de dessiner et de façonner de nouveaux contours des services publics locaux.



**VINCENT POTIER,**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DU CNFPT

## **FAIRE VIVRE LE SENS DU SERVICE PUBLIC**

Les cadres supérieurs territoriaux portent le sens de l'action publique locale et des valeurs du service public. Il leur revient de s'interroger sur l'exercice de leurs responsabilités sociétales, déontologiques, de gestion...

Tout en pilotant les transitions, ils participent à une gouvernance publique territoriale équilibrée, c'est-à-dire qu'ils contribuent à la gouvernance d'un territoire (jeu d'acteurs), d'une organisation publique locale (management et dialogue social) et d'un projet politique (stratégie portée par des élus locaux). L'INET est une ressource, un creuset où ils peuvent partager ces valeurs pour piloter les changements.



**VÉRONIQUE ROBITAILLIE,**  
DIRECTRICE GÉNÉRALE ADJOINTE  
CHARGÉE DE LA DIRECTION DE L'INET

## **CULTIVER DE NOUVELLES COMPÉTENCES**

Accompagner l'évolution des compétences des cadres supérieurs, c'est explorer de nouveaux champs de réflexion sur le management de la complexité, de la globalité, de la prospective et de l'innovation territoriale.

L'INET leur permet de cultiver des ressources et savoir-agir essentiels pour piloter les collectivités : compréhension de la société, vision stratégique de l'action publique locale, pratiques managériales d'organisation et d'expertise et développement personnel fort.





# PORTER LE SENS ET LES VALEURS DE L'ACTION PUBLIQUE

L'INET veut être le creuset du sens, des responsabilités et des valeurs de l'action publique locale que portent les cadres de direction territoriaux

## LES RESPONSABILITÉS SOCIÉTALES :

- la transition vers une société écologiquement soutenable et socialement juste,
- le développement des droits humains et sociaux (lutte contre les discriminations, égalité entre les femmes et les hommes...),
- l'écoute, la concertation, la participation et le dialogue citoyens,
- la qualité des réponses de service public apportées aux besoins,
- l'évaluation systématique des politiques publiques,
- la création d'un dialogue social de qualité,
- la prévention des risques professionnels,
- le développement des ressources psychosociales.

## LES RESPONSABILITÉS DÉONTOLOGIQUES :

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

## LES RESPONSABILITÉS DE GESTION :

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

## LES VALEURS DU SERVICE PUBLIC

adaptabilité  
engagement  
qualité et réactivité  
neutralité  
respect  
légalité  
loyauté  
efficacité  
intégrité  
laïcité  
responsabilité  
continuité

D'après la déclaration commune du réseau des écoles de service public sur ses valeurs, en juillet 2012

# CULTIVER LES COMPÉTENCES

Accompagner l'évolution des compétences, c'est explorer sur de nombreux champs de réflexion.

## COMPRENDRE LA SOCIÉTÉ EN RENFORÇANT LES CONNAISSANCES SUR :

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

Stagiaires du cycle DGS



## CONSTRUIRE UNE VISION STRATÉGIQUE DE L'ACTION PUBLIQUE LOCALE

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

## CONFORTER LES PRATIQUES MANAGÉRIALES, D'ORGANISATION ET D'EXPERTISE

### Le pilotage stratégique

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

## Le management et la transformation des organisations

- savoir faire évoluer l'organisation et les métiers vers plus de plasticité en s'appuyant sur le management et les agents comme acteurs et co-auteurs des transformations,
- renforcer les capacités du comité de direction, des managers et des collaborateurs,
- mettre en place une démarche participative dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets collectifs,
- organiser et piloter les processus de négociation,
- développer les analyses et échanges de pratiques, notamment via des communautés managériales et d'expertise,
- développer les approches compréhensives et participatives pour évaluer les conditions et la qualité du travail en faisant notamment un retour sur le travail individuel et collectif,
- développer la culture de résultats et d'innovation en concevant les projets comme opportunités d'innovation et de développement professionnel,
- communiquer en interne (adhésion, mobilisation),
- mener des diagnostics organisationnels et sociaux.

## RENFORCER SES APTITUDES ET SON DÉVELOPPEMENT PERSONNELS

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



# RÉINVENTER DES MODÈLES PÉDAGOGIQUES POUR DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

Pour accompagner l'évolution de ces pratiques professionnelles, les modèles pédagogiques sont également à réinterroger, avec comme fondement, la valorisation de l'intelligence collective.

## LES PRINCIPES PÉDAGOGIQUES

### Les cadres apprennent à partir d'expériences réelles :

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

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

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

### La dimension collective de l'apprentissage :

- place prépondérante du travail en équipe dans la pédagogie comme source d'apprentissage de l'expression du leadership dans la complexité,



Élèves administrateurs territoriaux

- le travail en transdisciplinarité,
- l'ouverture et l'immersion dans des environnements très différents (pays, autres organisations),
- la mixité des groupes composés de cadres d'univers professionnels différents.

### L'accompagnement individuel :

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

### Des tendances qui réinterrogent les pratiques des acteurs de l'institut :

- changement de posture de l'intervenant et du responsable formation, plus tournés et attentifs aux apprenants qu'aux programmes, facilitateurs, catalyseurs et coachs plaçant les participants dans une position de co-créateurs,
- équipe pédagogique dynamique sur l'innovation, formée à la pédagogie apprenante et engagée elle-même au sein d'une communauté apprenante sur ses pratiques,
- des dispositifs qui sélectionnent et réunissent des pairs confrontés au même type de complexité et désireux de travailler sur eux-mêmes.

## LES PRATIQUES PÉDAGOGIQUES EN DEVENIR

### Pour l'acquisition et le développement des pratiques professionnelles :

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

Pour l'acquisition de ressources (savoir-faire méthodologiques, cognitifs, relationnels, savoir travailler en contexte) :

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

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

Au service d'un écosystème d'apprentissage, le vivier des intervenants doit donc être élargi, notamment à des facilitateurs, aux élus et aux partenaires sociaux, et les ressources pédagogiques et documentaires développées.

# » 50

## ORIENTATIONS POUR L'INET

Avec ces nouveaux enjeux, sept grands axes stratégiques structurant cinquante orientations sont proposées pour faire de l'INET la grande école du service public local, sur la base de ses acquis déjà solides.

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

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

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

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



INET  
INSTITUT NATIONAL DES ÉTUDES TERRITORIALES





# 1. UN INSTITUT QUI S'APPUIE SUR UN MODE DE SÉLECTION RENOUVÉLÉ

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

## DE LA PRISE EN COMPTE DES CONNAISSANCES AUX POUVOIRS, VOULOIRS ET SAVOIRS AGIR EN SITUATION

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

**ORIENTATION 2** Consacrer le grand oral à la présentation du projet professionnel du candidat(e) ainsi que de sa motivation.

**ORIENTATION 3** Introduire une épreuve de mise en situation collective des candidats... pour le prochain concours d'administrateur.

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

## ÊTRE DISCRIMINANT SANS ÊTRE DISCRIMINATOIRE

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

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

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

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





Échanges entre élèves conservateurs

## 2. UN INSTITUT QUI FAIT RÉFÉRENCE EN MATIÈRE D'ACTION PUBLIQUE LOCALE PÉDAGOGIQUE

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

Au regard des profondes transformations et nouveaux enjeux décrits plus haut, l'INET veut proposer des références en matière d'action

publique locale : porter le sens de l'action publique locale, permettre d'analyser la gouvernance territoriale, discerner les compétences requises pour l'exercice des fonctions de direction, offrir une veille thématique la plus large possible, capitaliser les productions, enrichir les ressources, les valoriser, favoriser les transferts de connaissances tirées de la recherche et, enfin, accompagner les innovations territoriales et la recomposition des territoires.

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

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

**ORIENTATION 11** Développer les liens avec la recherche en matière d'action publique locale.

**ORIENTATION 12** Faire partager les pratiques et les innovations territoriales en matière d'action publique locale.

**ORIENTATION 13** Accompagner la recomposition des territoires, notamment les mutations des institutions territoriales, pour l'offre de services 2016.

## 3. UN INSTITUT QUI INTÈGRE LES NOUVEAUX BESOINS DE FORMATION DES CADRES ET DES COLLECTIVITÉS ET QUI ADAPTE SON OFFRE DE SERVICES ET SES PRATIQUES PÉDAGOGIQUES

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

Il met pleinement à profit les capacités de veille, de prospective et d'expertise du CNFPT et veut être proche des cadres de direction, tant dans l'expression de leurs besoins de formation que dans les réponses apportées.

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

### DÉVELOPPER LES POINTS DE REPÈRES SUR LE SENS ET LA GOUVERNANCE PROPRES À L'ACTION PUBLIQUE LOCALE

**ORIENTATION 14** Structurer les repères des élèves et stagiaires sur les valeurs et le sens de l'action publique et de la gouvernance territoriale, en recourant notamment à des études de cas et des mises en situation avec un colloque sur la déontologie des fonctionnaires.

**ORIENTATION 15** Avec une formation renouvelée au management et aux ressources humaines, accompagner les cadres de direction dans l'évolution de leurs pratiques et postures face à la complexité, aux logiques de coopération, notamment inter-institutionnelles, et à la nécessité d'associer et de responsabiliser les agents à la création pour fin 2015 d'un parcours pour les cadres pilotant les fonctions ressources humaines en grande collectivité.

### PERFECTIONNER LA FORMATION DES ÉLÈVES DE L'INET

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

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

**ORIENTATION 18** Renforcer la place de la thématique « dialogue social » dans le cursus de formation des élèves.

### ACCOMPAGNER LES PARCOURS DES CADRES EN POSTE

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

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

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

**ORIENTATION 22** Consolider une offre de service d'accompagnement des cadres dans leur parcours professionnel pour préparer l'entrée dans l'emploi et la mobilité tout au long de la carrière avec la direction des concours et de la mobilité des cadres de direction du CNFPT.

### INNOVER DANS NOS PRATIQUES PÉDAGOGIQUES

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

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

**ORIENTATION 25** Diversifier les profils, les fonctions et rôles des intervenants à l'INET et animer des cercles d'intervenants pour faire évoluer les pratiques pédagogiques et renforcer la co-construction de l'offre de services.

## 4. UN INSTITUT QUI FÉDÈRE LES CADRES DE DIRECTION DE L'ENSEMBLE DES FILIÈRES TERRITORIALES

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

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

Au-delà de l'école des administrateurs, l'INET veut attirer la diversité des cadres de direction des autres filières.

Deux axes stratégiques sont donc à poursuivre par l'INET. Il s'agit de mieux répondre aux besoins spécifiques des différents cadres d'emplois A+ pour que l'INET devienne leur école et de favoriser les échanges entre filières au sein des formations à l'INET.

### APPORTER UNE RÉPONSE ADAPTÉE AUX BESOINS DE FORMATION DES DIFFÉRENTS CADRES D'EMPLOIS A+

**ORIENTATION 26** Installer la formation initiale des élèves conservateurs territoriaux de bibliothèques reprise par l'INET depuis 1<sup>er</sup> janvier 2015.

**ORIENTATION 27** Préparer la venue des élèves ingénieurs en chef et participer à la production des textes réglementaires nécessaires à cette réforme.

**ORIENTATION 28** Créer un conseil de professionnalisation pour les élèves conservateurs territoriaux du patrimoine.

**ORIENTATION 29** Renforcer la collaboration avec l'école nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers (ENSOSP) pour la formation initiale et continue des directeurs et directeurs adjoints des SDIS.

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

### DÉVELOPPER L'APPROCHE INTERPROFESSIONNELLE DES CADRES DE DIRECTION DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

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

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

**ORIENTATION 33** Conforter les entretiens territoriaux de Strasbourg (ETS) comme le rendez-vous de tous les cadres territoriaux, toutes filières et horizons confondus.



## 5. UN INSTITUT QUI PARTAGE AVEC LES AUTRES FONCTIONS PUBLIQUES, ET AU-DELÀ

Faire se rencontrer les différentes filières de la territoriale... Et au-delà du socle des intervenants territoriaux mobilisés, ouvrir l'INET à des intervenants consultants, élus, formateurs ou universitaires.

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

Il y a là matière à collaboration et partenariats avec d'autres grandes écoles de service public, et aussi des écoles privées qui forment des cadres amenés à exercer dans des entreprises qui sont en relation avec les collectivités territoriales, comme

par exemple les grandes entreprises délégataires de service public. Le mixage de ces publics correspond à la complexité de la gouvernance des territoires où se croisent interventions des collectivités, missions de l'Etat et actions privées au service de l'intérêt général.

Complexité, pluralité d'acteurs, responsabilité partagée, co-production sont devenus les incontournables mots-clés de l'action publique locale d'aujourd'hui et de demain. La valeur des résultats dépend de la qualité des coopérations et donc de la connaissance des acteurs, de leur rôle, mais aussi de leur culture professionnelle.

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

**ORIENTATION 35** Améliorer la qualité du partenariat avec l'ENA pour la formation des élèves en revisitant le parcours actuel et les modalités pédagogiques de formation.

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

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

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



## 6. UN INSTITUT QUI S'OUVRE À L'EUROPE ET À L'INTERNATIONAL

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

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

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

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

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

**ORIENTATION 41** Mettre en place des stages et des projets des élèves en Europe de telle sorte que la majorité des élèves ait une expérience dans des collectivités territoriales européennes ou dans des institutions européennes ou étrangères.

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

**ORIENTATION 43** Conforter la place de l'INET dans le Pôle européen d'administration publique (PEAP) de Strasbourg.

**ORIENTATION 44** Insérer l'INET dans les réseaux européens d'écoles de service public et développer les accords de coopération avec certaines de ses écoles (dans le cadre de l'orientation 41).

**ORIENTATION 45** S'ouvrir aux écoles de service public méditerranéennes et francophones.

## 7. UN INSTITUT ANCRÉ AU SEIN DU CNFPT, AVEC UNE IDENTITÉ PROPRE POUR MIEUX SE FAIRE CONNAÎTRE

Partageant prochainement de nouveaux locaux avec l'antenne du Bas-Rhin de la délégation régionale Alsace-Moselle, l'INET s'ancrera encore plus au sein du CNFPT. C'est une chance pour sa pérennité et sa reconnaissance dans la fonction publique territoriale. L'institut exprime au sein du CNFPT son identité propre et ses spécificités.

À travers ce projet, l'INET a l'ambition d'être une référence en France et à l'étranger pour la formation des cadres de direction des collectivités territoriales. Elle est la grande école du CNFPT et de la fonction publique territoriale. Le renforcement de son image et de sa notoriété seront bénéfiques pour le CNFPT et la fonction publique territoriale.

**ORIENTATION 46** Mettre en place un conseil de perfectionnement, instance de réflexion et de proposition de l'institut, notamment en matière pédagogique, associant universitaires, professionnels, représentants des élèves et des stagiaires.

**ORIENTATION 47** Faire de l'emménagement de l'INET dans ses nouveaux locaux début 2016 un levier d'efficience de son organisation.

**ORIENTATION 48** Inscrire l'institut dans les réseaux sociaux afin de développer l'e-réputation de l'INET auprès de publics de plus en plus connectés.

**ORIENTATION 49** Étendre la notoriété de l'INET à de nouveaux publics, en particulier aux élus pour qu'ils identifient l'INET comme école de leurs cadres de direction, et aussi au grand public pour faire reconnaître la haute fonction publique territoriale et susciter de nouvelles vocations territoriales.

**ORIENTATION 50** Élaborer un projet managérial en accompagnement du projet de l'INET fondé sur une évaluation en continu du projet, s'intégrant dans le réseau des instituts, en déclinaison des orientations globales du CNFPT.



Échanges entre élèves conservateurs en formation à l'INET



# LE NOUVEL INET, PROJET IMMOBILIER POUR 2016

Pour accueillir tous ses stagiaires et élèves en un lieu unique, lieu d'échange et d'apprentissage, l'INET construit de nouveaux locaux à Strasbourg, sur le nouvel axe qui relie la ville à sa voisine allemande, Kehl, au sein de l'Eurométropole.



Ce bâtiment écoresponsable permettra d'accueillir élèves administrateurs, conservateurs, ingénieurs en chef et cadres de toute filière en formation continue.



Ils partageront ces locaux avec des agents territoriaux de toutes les catégories en formation à l'antenne CNFPT du Bas-Rhin, incarnant une vocation d'ouverture et de transversalité ainsi que l'ancrage de terrain de l'INET.

# UN PROJET, UNE MÉTHODE PARTICIPATIVE ET DÉCENTRÉE

Le projet de l'INET a été élaboré sur plus d'un an, avec une démarche largement participative et décentralisée, en cohérence avec l'identité et la culture territoriale de l'institut.

Pour être au plus près des enjeux du service public local, ont ainsi été associés au projet des élus, des représentants syndicaux, des stagiaires, des agents de l'INET et du CNFPT, des partenaires, des chercheurs. Près de 500 personnes se sont impliquées par des auditions, des enquêtes qualitatives, des travaux d'expertise et cinq forums de discussion. Ce projet a ensuite été discuté et approuvé par les instances du CNFPT.

## ILS/ELLES ONT CONTRIBUÉ AU PROJET

Les personnes auditionnées de septembre 2013 à janvier 2014

### Associations professionnelles de cadres :

**Marie-Francine François**, présidente de l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF), et **Jérémy Daussin-Charpantier**, membre du bureau

**Frédéric Pin**, vice-président de l'Association des directeurs généraux des communautés de France (ADGCF), et **David Le Bras**, délégué de l'association

**Didier Bacqueville**, vice-président de l'Association nationale des directeurs généraux des grandes collectivités territoriales (ANDGGCT)

**Laurence Malherbe**, présidente de l'Association des dirigeants territoriaux et anciens de l'INET (ADT-INET), et **Claude Sorret-Virolle**, vice-présidente

**Guillaume Le Mab**, trésorier de Méditoriales

### Membres des conseils de professionnalisation d'élèves administrateurs et conservateurs territoriaux :

**Chantal Jourdan**, directrice de cabinet du président du Sénat

**Bernard Dreyfus**, délégué aux services publics auprès du Défenseur des droits

**Cécile Avalonne**, présidente du conseil de professionnalisation des élèves conservateurs des bibliothèques, directrice de la bibliothèque départementale publique du Val-d'Oise

**Catherine Ribot**, présidente du conseil de professionnalisation des élèves administrateurs, universitaire

**Noémie Angel**, inspectrice du ministère de l'intérieur à l'inspection générale de l'administration

**Stéphane Le Ho**, directeur général des services de la communauté d'agglomération Est ensemble

### Directeurs généraux de services de grandes collectivités

**Fabien Tastet**, directeur général des services du département de l'Essonne

**France Burgy**, directrice générale des services de la région Haute-Normandie

**Marie-Christine Bonnet-Galzy**, directrice générale des services de la communauté urbaine de Lille

**Séverine de Sousa**, directrice générale des services de la ville de Montceau-les-Mines

**Patrick Branco-Ruivo**, sous-directeur de l'encadrement supérieur et de l'appui au changement de la ville de Paris

### Représentants des universités et IEP

**Michel Favory**, représentant le directeur de l'IEP de Bordeaux

**Renaud Dorandeu**, professeur à l'Université Paris Dauphine

**Jean-Marc Le Gall**, professeur associé à l'École des hautes études en sciences de l'information et de la communication (CELSA)

**Robert Hertzog**, représentant le président de l'université de Strasbourg

### Représentants des écoles du réseau des écoles de service public (RESP)

**Nathalie Loiseau**, directrice de l'École nationale d'administration (ENA)

**Laurent Chambaud**, directeur de l'École des hautes études en santé publique (EHESP)

**Dominique Libault**, directeur de l'École nationale supérieure de la sécurité sociale (EN3S)

### Représentants des grandes écoles d'ingénieurs

**Laurent Rosso**, directeur d'Agro Paristech

**Armel de la Bourdonnaye**, directeur de Ponts Paristech

### Intervenants de l'INET

**Daniel Maarek**, consultant

**Catherine Mieg**, consultante

**Claire Vigeant**, consultante

**Nicolas Hesse**, directeur général des services de la région Bourgogne

**Véronique Male**, directrice adjointe en charge du développement du centre hospitalier de Roubaix

**Estelle Tarragon**, directrice générale adjointe du pôle ressources et service public de la ville de Bagneux

### Présidents de jury d'administrateurs et d'ingénieurs en chef

**Jacques Marsaud**, directeur général des services de Plaine commune

**Yves Duruflé**, directeur général des services de la région Nord-Pas-de-Calais

**Patrick Guevel**, directeur général adjoint de la ville de Nice

### Représentants d'associations d'élus

**Dora N'Guyen**, adjointe au directeur général de l'ADF

**Guillaume Basset**, conseiller auprès du directeur général de l'ARF et **Gaëlle Cornen**, directrice déléguée au personnel et aux ressources humaines de la région Ile-de-France

### Représentants syndicaux au conseil d'administration du CNFPT

**Brigitte Organde**, membre titulaire, **Pascale Joguet** et **Jesus De Carlos**, membres suppléants CGT

**Jean-Claude Lenay**, membre titulaire CFDT

**Thierry Giappiconi**, membre suppléant FO

**Christine Josset-Villanova**, membre titulaire UNSA

**Yann Richard**, membre titulaire FA-FPT

**Denys Lamarzelle**, membre titulaire CFTC

### Représentants de cabinets de recrutement

**Carine Nicolay**, consultante, Hommes et entreprises

**Jean-Marie Leroy**, directeur de Quadra

**Romain Girard**, associé et leader de Progress

**David Clerici** et **Brigitte Guittet**, membres associés fondateurs de GC Partenaires

### Représentants de la presse professionnelle

**Philippe Pottière-Sperry**, rédacteur en chef de La Gazette des communes

**Xavier Brivet**, rédacteur en chef du Courrier des maires

**Nicolas Braemer**, rédacteur en chef de La lettre du cadre territorial

**Claire Mallet**, rédacteur en chef de Localtis

### Autres représentants

**Stéphane Vincent**, délégué général de la 27<sup>e</sup> Région

**Laurent Davezies**, professeur au CNAM et à l'Université Paris Est Créteil Val-de-Marne

### Représentants des élèves de l'INET

**Maëlle Renée**, déléguée de la promotion Simone de Beauvoir des élèves administrateurs territoriaux

**Domitien Detrie**, délégué de la promotion Simone de Beauvoir des élèves administrateurs territoriaux

**Florence Lacroix-Spinnewyn**, délégué de la promotion Ada Byron des élèves conservateurs territoriaux de bibliothèques

**Mathieu Rousset-Perrier**, délégué de la promotion Oscar Wilde des élèves conservateurs territoriaux du patrimoine

### DGS ayant participé au travail sur les compétences des directeurs généraux

(5 jours entre novembre et décembre 2013)

**Patrick Chèvre**, ex-DGS de la communauté urbaine de Dunkerque

**Christophe Lafoux**, DGS de la ville de Metz

**Thierry Le Bot**, DGS de la ville d'Arras

**Mathieu Lhériteau**, DGS de la ville d'Asnières

**Michel Namura**, DGS de la ville de St-Ouen

**Christian Olivères**, ex-DGS du conseil général des Alpes-Maritimes

**Alain Pasty**, DGS de la ville d'Épinay-sur-Seine

**Nicolas Pernot**, DGS de la communauté d'agglomération du Havre

**André Pietrucci**, DGS de la communauté d'agglomération de Saint-Brieuc

**Bruno Romoli**, DGS de la ville de Châlons-sur-Saône



# L'INET, LA GRANDE ÉCOLE DU SERVICE PUBLIC LOCAL

AU SEIN DU **CENTRE NATIONAL DE LA FONCTION  
PUBLIQUE TERRITORIALE (CNFPT),  
L'INET EST L'INSTITUT  
QUI FORME LES CADRES DE DIRECTION  
DES GRANDES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES  
(CONSEILS RÉGIONAUX, CONSEILS  
DÉPARTEMENTAUX, MÉTROPOLIS,  
COMMUNAUTÉS URBAINES, COMMUNAUTÉS  
DE COMMUNES ET GRANDES VILLES).**

RESTEZ EN LIEN AVEC L'INET :  
abonnez-vous  
à la lettre de l'institut

[WWW.INET.CNFPT.FR](http://WWW.INET.CNFPT.FR)



INET  
INSTITUT NATIONAL DES ÉTUDES TERRITORIALES