



Projet de l'Institut national des études territoriales (INET)

PREPARATION DE LA PHASE DE CONCERTATION

CONTRIBUTIONS DES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELS AU CADRAGE DE LA
CONCERTATION

- L'INET pour quoi faire ? / Les points de force de l'INET ? / Ce qui manque aujourd'hui ou n'est pas satisfaisant ? / Les recommandations pour l'INET de demain ?

Les principes :

- L'ADGCF a adressé le questionnaire élaboré par le CNFPT à l'ensemble de ses adhérents ; les réponses apportées aux questions posées constituent la synthèse des éléments recueillis
- En italique dans le texte, des verbatims de DG d'intercommunalité ayant répondu au questionnaire

Etat des lieux

- Quel est votre degré de connaissance des missions de l'INET, du contenu des formations qui y sont dispensées ?

Les réponses à cette question divergent en fonction de la fréquentation éventuelle de l'INET : si les DG d'intercommunalité passés par l'INET (administrateurs, ingénieurs en chef) ou y ayant suivi un cycle de formation affirment « *bien* » ou « *assez bien* » connaître ses missions, force est de constater que pour les autres, le degré de connaissance est « *faible* »

et l'offre de formation « *peu visible* » ; pour eux, connaître l'INET présuppose une « *démarche proactive pour en saisir les tenants et aboutissants* ». Quant aux DG passés par l'INET, ils considèrent que l'institution a contribué à leur donner une « *culture territoriale* » et de « *bons outils de pilotage* ».

- **Quelle image avez-vous de l'INET ?**

Globalement, l'image de l'INET est positive. Néanmoins, pour certains DG d'intercommunalité, l'image, « *si elle est de qualité, demeure aussi très formatée* » ; de même, l'INET donne « *l'impression d'être en construction permanente, instable* ». Pour d'autres enfin, l'INET renvoie une image trop « *corporatiste* ». A cet égard, ces derniers fustigent le fait qu'elle soit focalisée sur les cadres des collectivités de plus de 40 000 habitants considérant que des DG d'intercommunalité de moins de 40 000 habitants sont susceptibles d'avoir en gestion directe plusieurs centaines d'agents.

- **Comment percevez-vous l'INET au sein de l'écosystème CNFPT ? Quelles synergies voyez-vous ?**

Le lien avec les INSET est reconnu ; en revanche, pour les DG d'intercommunalité, il y avait sans conteste un intérêt à ce que l'école des cadres supérieurs de la territoriale soit davantage intégrée dans l'organisme de formation national des A+, l'INSP. Pour certains DG d'intercommunalité, l'INET a raté le coche en ne devenant pas une voie de spécialisation de l'INSP.

- **Quelles sont les compétences et capacités à traiter prioritairement pour les cadres dirigeants formés à l'INET ? Quels sont les grands enjeux en la matière ?**

Les compétences à traiter prioritairement pour les DG d'intercommunalité :

- ⇒ Compétences managériales, d'animation, de gestion du changement
- ⇒ Compétences de gestionnaire de collectivités : finances, évaluation, marchés publics, juridiques, ressources humaines, négociation
- ⇒ Compétences techniques transversales : notions techniques pluridisciplinaires, politiques publiques dans leur ensemble

Au-delà de ces compétences, les enjeux à appréhender sont principalement la transition écologique liée à la justice sociale, la participation des habitants, l'adaptation du management aux évolutions de la société et aux aspirations des agents.

- **Quels apprentissages vous semblent prioritaires dans ce cadre ? Management, ressources, politiques publiques ? Apports méthodologiques ? Savoir-être ? Les stages ?**

Le lieu essentiel de l'apprentissage demeure, pour les DG d'intercommunalité, le « *terrain* » ; cela passe par « *des stages de mise en situation auprès de cadres expérimentés, de confrères, voire d'agents territoriaux non encadrants* ». Par ailleurs, des « *apports de connaissance sur la transition écologique sont indispensables car ce sujet est peu traité dans la scolarité des élèves qui intègrent l'INET (filières administrative et culturelle notamment)* ». Enfin, pour ce DG d'intercommunalité, il serait « *intéressant d'introduire plus*

d'occasions d'interface avec les usagers du service public, par exemple par des pratiques de design de service ».

- **Comment définissez-vous la spécificité de l'INET et de la formation des cadres dirigeants territoriaux au regard de la formation dispensée dans l'ensemble des écoles du service public ?**

La spécificité de l'INET : les stages d'immersion, les projets collectifs, en somme, le partage d'expérience entre pairs.

- **Pensez-vous que l'INET consacre une place suffisante aux élus locaux dans la formation des cadres dirigeants ?**

Pour certains DG d'intercommunalité, l'INET doit davantage faire de place aux élus afin de créer une culture commune élus / cadres. Plus globalement, les DG d'intercommunalité s'accordent sur le fait que les élus ne se forment pas assez et ne donnent pas suffisamment de temps à leurs cadres pour se former eux-aussi.

- **Quelle est votre appréciation de la formation continue proposée par l'INET, notamment des cycles (cycle supérieur du management, cycle DG, cycle DRH, cycle supérieur de la transition...) ?**

Pour les DG d'intercommunalité ayant suivi une formation continue à l'INET, la formation continue proposée « *reflète bien les particularités du métier de cadre territorial* » et apparaît « *réellement professionnalisante* ». Certains DG d'intercommunalité considèrent d'ailleurs que l'INET devrait proposer exclusivement des formations continues, les élèves en formation initiale « *n'étant généralement pas assez matures* » pour occuper dès leur sortie d'école des postes à responsabilité.

- **Avez-vous déjà participé à des évènements organisés par l'INET, quelle appréciation portez-vous le cas échéant ?**

Les ETS apparaissent comme l'événement le plus « connu » et / ou le plus « fréquenté » par les DG d'intercommunalité. Il est perçu comme un événement « *bien organisé* ».

Perspectives

- **Quelles devraient être selon vous les priorités de l'INET :**

-

- **en termes de scolarité (formation initiale) ?**
 - Valoriser toujours plus les retours d'expériences entre pairs / intensifier les formations sur une transition écologique socialement soutenable
- **en termes de formation continue ?**
 - Favoriser toujours plus les missions au sein de collectivités proposant des innovations publiques
- **en termes d'image et de positionnement (dans l'interaction avec les collectivités locales, dans le réseau des écoles de service public, dans le débat public, ...) ?**
 - Insister sur le fait que l'INET produit des professionnels efficaces et qui ont des valeurs, une éthique

- **Quelle place pour le management des transitions (et notamment écologique) dans les cursus de formation ?**

Pour les DG d'intercommunalité, il faut donner une place centrale aux transitions et surtout à la transition écologique, en favorisant, sur ce sujet, des partenariats avec les associations professionnelles.

- **Quelles améliorations pourraient être apportées selon vous en termes de formation (contenu et/ou ingénierie de formation) ?**

Le contenu des formations doit être élaborer « à partir des besoins concrets des collectivités et de leurs managers ». Surtout les DG d'intercommunalité passés par l'INET soulignent la trop grande récurrence des intervenants et souhaitent une plus grande diversification des enseignements.

- **Quel rôle l'INET doit-il jouer en matière d'attractivité de la fonction publique territoriale ?**

L'INET pourrait :

- Proposer « des interventions dans d'autres grandes écoles (École de commerce, écoles d'ingénieurs —Ponts, Centrale, Ville de Paris—, à des anciens élèves ou à des cadres A+ de témoigner sur leur carrière »
- Contribuer « au renouvellement des cadres dirigeants, en travaillant à des bilans de compétence des A+, à une aide à la mobilité des A+ (en lieu et place des « chasseurs de tête »), à des « banques de poste » disponibles par région »
- Accompagner les transitions professionnelles, « en permettant des « tests » de A+ dans des collectivités, en permettant la mutualisation » de cadres A+ par le biais de « conventions de mise à disposition » de cadre A+ entre plusieurs collectivités »

- **Comment peut-il y parvenir ?**

Pour ce DG d'intercommunalité, « il faut incarner/donner à voir à la fois les différentes fonctions possibles, la diversité des profils et montrer le pouvoir de transformation des postes occupés après être passé par l'INET »

- **Comment selon vous l'INET pourrait-il contribuer au renforcement de l'égalité femme-homme et de la diversité dans la fonction publique territoriale ?**

On pourrait, dans le cadre de l'égalité femme-homme, « attribuer des missions à des femmes dans des collectivités en passe de remplacer des cadres dirigeants (départ en retraite par exemple) afin de lutter contre les stéréotypes de collectivités » mais aussi « favoriser les formations coachées ».

Pour autant, pour certains DG d'intercommunalité, concernant l'égalité femme-homme, « beaucoup semble fait avec succès même s'il faut toujours rester vigilant ». En revanche il y a un « vrai problème sur la diversité et cela passe sans doute par le fait de se faire connaître dans les formations universitaires et écoles qui peuvent mener vers nos métiers ». Plus globalement c'est le recrutement social en formation initial notamment qui ne semble pas, pour les DG d'intercommunalité, favorable aux milieux modestes ».

- **Avez-vous des propositions sur l'animation des réseaux de spécialité du CNFPT confiés à l'INET (réseaux de spécialité liés aux ressources et au**

management : ressources humaines, santé et sécurité au travail, finances et contrôle de gestion, approches fondamentales, management, système d'information et bureautique, communication publique, Europe et affaires juridiques) ?

Pour les DG d'intercommunalité, l'INET pourrait s'appuyer sur « *l'expertise de ses anciens élèves pour proposer des journées d'actualité en fonction des sujets sur lesquels travaillent les cadres A+, en lien avec les associations professionnelles auxquelles adhèrent ses anciens élèves* ».

- Quelle place doit jouer l'INET doit l'animation des réseaux de pairs...

Pour les DG d'intercommunalité, l'animation des réseaux de pairs ne relève pas des missions de l'INET.

**
*