



Institut National du Travail, de l'Emploi
et de la Formation Professionnelle

PROJET STRATÉGIQUE D'ETABLISSEMENT

2021 - 2024







ÉDITORIAL

Jean-Dominique SIMONPOLI
Président du CA

C'est peu de dire que le monde du travail est traversé par de profondes transformations, que les services de l'Etat en charge du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle se doivent d'accompagner et de réguler, tant à travers le déploiement des politiques publiques qui les étayent que du contrôle de l'effectivité des règles qui les régissent. Parmi ces transformations, le rôle de tout premier plan que joue désormais le dialogue social dans la définition des règles qui régissent la relation de travail dans l'entreprise, le développement des compétences, l'accès et le maintien dans l'emploi, impacte fortement le rôle et la posture des acteurs sociaux et donc des agents publics.

Dans ce contexte et cet environnement, l'INTEFP, opérateur de formation mais aussi d'ingénierie sociale, doit être en capacité de doter ces derniers des éléments de compréhension et d'action dont ils ont besoin pour accomplir leurs missions dans les meilleures conditions et pour le meilleur service. A cet effet, le présent projet d'établissement, organisé autour de quatre grands axes, donne à voir la manière structurée dont nos équipes entendent relever les nombreux mais passionnants défis auxquels elles devront faire face dans les quatre années à venir, au bénéfice du progrès social.

Hervé LANOUZIÈRE
Directeur

Soumis à l'avis du conseil d'administration le 28 juillet et le 1^{er} décembre 2020, le projet d'établissement définit les objectifs généraux de l'institut dans ses différents champs d'activité. C'est un acte politique majeur au sens où il constitue la base et le fondement de toute prévision d'adaptation des moyens et l'outil propre à permettre le déploiement de notre contrat d'objectifs et de performance.

Avec ce projet 2021-2024, fruit d'une réflexion et d'un travail collectifs longuement débattus, l'INTEFP entend décliner de manière très opérationnelle une vision stratégique en quatre axes, nourris par une quête de sens, de cadre et de méthode. Ce faisant l'institut continuera à former, accompagner et anticiper les évolutions dans les champs du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, afin de rester l'opérateur de référence au service des décideurs, des agents des services et de leurs usagers.





SOMMAIRE

Éditorial	Page 3
Préambule	Page 5
Ce que nous sommes	
Présentation de l'INTEFP	Page 6
Nos missions et notre statut	Page 6
Nos publics et nos commanditaires	Page 7
Notre contexte	
Notre environnement et son évolution	Page 8
Nos atouts	Page 8
Nos défis	Page 9
Nos orientations stratégiques	
Axe 1 : Accélérer le virage numérique à tous les niveaux de l'établissement	Page 10
Axe 2 : Renouveler la fonction Ecole	Page 13
Axe 3 : Consolider la fonction Institut	Page 16
Axe 4 : Optimiser les fonctions d'appui aux activités de production en garantissant des ressources soutenables dans la durée	Page 18
Modalités d'évaluation et de réajustement du projet d'établissement	Page 22
Organigramme global	Page 23



PRÉAMBULE

Une organisation est légitime et a toute chance de prospérer si elle répond à un besoin de la société ainsi qu'à ceux de ses membres pour fonctionner efficacement. C'est pourquoi, dans un contexte de mouvance constante, il est essentiel qu'elle prenne régulièrement du recul pour réfléchir aux questions suivantes :

- ☞ Quelle est notre raison d'être et quelles sont nos missions ?
- ☞ Comment notre environnement a-t-il évolué ?
Qu'attend-on de nous aujourd'hui, sommes-nous bien là où nous sommes attendus ?
- ☞ Sommes-nous satisfaits de la manière dont nous fonctionnons ?
Quels objectifs nous fixons-nous pour les quatre prochaines années ?
- ☞ Comment nous organiser pour y parvenir et répondre aux attentes de nos parties prenantes (commanditaires, stagiaires, formateurs et personnel de l'Institut) ?

C'est à l'ensemble de ces questions que le présent projet d'établissement entend répondre, avec pour ambition de satisfaire tout à la fois nos quêtes de **sens**, de **cadre** et de **méthode** pour réaliser notre travail.

- ☞ **Le sens** de nos missions, au cœur du service public, présente l'avantage d'être clair et valorisant. Certains œuvrent pour la santé, d'autres pour la justice. Nos missions consistent à doter les agents des ministères sociaux des compétences leur permettant de veiller à ce que les conditions de travail, d'emploi, de formation professionnelle de nos concitoyens, piliers de l'identité, soient constructrices de santé, sources d'accomplissement personnel et facteurs d'insertion durable dans la société. Elles consistent également à favoriser des relations sociales de qualité.
- ☞ **Le cadre**, feuille de route et d'organisation, est ce dont les agents ont besoin pour pouvoir travailler dans une cadre d'autonomie sécurisée, car c'est à ce prix que le travail est source de satisfaction.
- ☞ **La méthode** est ce qui permet d'épargner aux agents le sentiment d'improvisation et d'être constamment dépassé par les urgences. Elle doit aussi nous aider à « gagner du temps » pour faire face à la contrainte des moyens.

Par ailleurs, dans son courrier du 8 octobre 2019 adressé à la Ministre du travail à la suite du contrôle exercé sur l'INTEFP, le président de la Cour des comptes appelait à une refondation complète de l'Institut transcrite dans un document stratégique permettant d'avoir « *une vision prospective partagée et documentée concernant les grands enjeux de la formation des personnels du ministère et l'avenir de l'établissement, y compris en sa qualité d'institut* » (recommandation n° 3).

Par conséquent, ce projet d'établissement, issu d'échanges avec les agents et leurs représentants, est un document de référence pour le personnel de l'INTEFP. Il repose sur quelques partis-pris fondamentaux :

- ☞ Il porte autant sur la vision stratégique de l'Institut que sur les conditions favorisant la concrétisation de cette vision ;
- ☞ Il fait du travail, notre cœur de métier, un facteur de santé physique et mentale., La qualité du travail, en l'espèce la qualité de la formation et de nos actions, ne saurait être atteinte sans la qualité des conditions dans lesquelles ce travail est réalisé par les agents. Telle est notre acception de la qualité de vie au travail. De par nos missions, nous visons l'exemplarité en la matière.





Le présent document a donné lieu à un avis circonstancié du comité technique en date du 21 juillet 2020 puis du 2 novembre 2020 et à un avis favorable du conseil d'administration réuni le 28 juillet 2020.

CE QUE NOUS SOMMES

PRÉSENTATION DE L'INTEFP

L'Institut National du Travail a été créé en 1975 pour former les inspecteurs du Travail.

Il s'est adapté aux évolutions des politiques publiques pour devenir en 1986 l'Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, ce qui l'a amené à élargir son périmètre en formant tous les agents du ministère du travail. En tout état de cause, *le travail*, pris dans toutes ses dimensions, est le cœur de l'activité de l'INTEFP.

L'institut est organisé en multi-sites, avec 7 Centres Interrégionaux de Formation (CIF), situés à Bordeaux, Lille, Nancy, Nantes, Marcy l'Etoile (sur le site du siège), Montpellier et Paris. Cette couverture locale permet un accès facilité de nos publics à l'offre de formation sur l'ensemble du territoire. C'est aussi un atout pour le développement de partenariats d'initiatives locales intéressant notre champ.

Le siège de Marcy l'Etoile, rapidement accessible depuis Lyon, se situe dans un parc arboré doté de capacités d'hébergement (190 chambres) et de restauration propices à l'accueil de stagiaires et plus généralement de publics (colloques, séminaires, sessions...).

NOS MISSIONS ET NOTRE STATUT

Notre établissement a le statut d'établissement public à caractère administratif (EPA).

Ses missions spécialisées, telles que décrites par le décret fondateur n° 2005-1555 du 13 décembre 2005, sont :

- ☛ La formation professionnelle initiale et continue des fonctionnaires de l'inspection du travail;
- ☛ La formation professionnelle initiale et continue des fonctionnaires et agents publics des services placés sous l'autorité du ou des ministres chargés du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle ;
- ☛ La mise en œuvre d'actions de partenariat et de coopération, notamment internationales, avec d'autres collectivités publiques et privées dans les domaines du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

Les priorités découlant de ces missions sont formalisées au travers d'un Contrat d'Objectifs et de Performance.

Deux grandes fonctions sont attribuées à l'INTEFP :

- ☛ Une fonction « Ecole », comprenant tout le volet formation et accompagnement des services ;
- ☛ Une fonction « Institut », regroupant des initiatives et des formats divers tels que les sessions tripartites nationales et territoriales, le projet de coopération européenne Euro détachement, l'action santé sécurité dans la fonction publique, la lutte inter institutionnelle contre le travail illégal, etc.





L'INTEFP a ainsi toujours eu vocation à être un lieu de rencontres, d'échanges, d'innovations au service des administrations centrales, des services déconcentrés, des partenaires sociaux, et plus généralement de tous les acteurs intéressés par le champ du travail au sens large.

Par ailleurs, depuis la loi du 8 août 2016 relative au travail et à la modernisation du dialogue social, l'INTEFP est également en charge de la structuration d'une offre de formation commune des partenaires sociaux, destinée à améliorer les pratiques du dialogue social dans les entreprises. Cette mission a donné lieu à la création au sein de l'Institut d'une équipe dédiée au sein de la mission : « Format Dialogue ».

NOS PUBLICS ET NOS COMMANDITAIRES

Nos publics en formation initiale sont en premier lieu les futurs inspecteurs du travail. Ces derniers viennent à l'INTEFP, soit directement après leurs études, après avoir passé le concours leur donnant accès au statut d'« Inspecteurs Elèves du Travail (IET) », soit via une classe préparatoire intégrée qui prépare au concours d'inspecteur du travail.

En formation continue, incluant l'accompagnement, nos publics sont, notamment :

- Les agents des services de l'Etat (essentiellement des services déconcentrés en région et en département) en formation de mise à jour, de développement de leurs compétences ou de mobilité fonctionnelle ;
- Les agents de l'Etat ayant des missions d'inspection ou de conseil en matière de Santé Sécurité au Travail dans la fonction publique ;
- Les acteurs de la lutte contre le travail illégal.

Nous accueillons également des publics variés, essentiellement de la sphère publique, dans le cadre de différentes actions relevant de nos partenariats ou du déploiement des formations communes.

Nos commanditaires sont essentiellement les administrations centrales (Direction des Ressources Humaines des ministères sociaux, Direction Générale du Travail, Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle, Direction du numérique, DARES, DGAFP...) ainsi que les directions régionales de services déconcentrés.



Au final, sa double fonction « Ecole/Institut » permet à l'INTEFP d'être à la fois un lieu d'apprentissage de savoir-faire institués (école professionnelle), un foyer de l'identité professionnelle particulière et reconnue du ministère du travail mais aussi un lieu de réflexion, de brassage, d'expérimentation. En tant qu'EPA, l'institut est un des seuls opérateurs sur lequel le ministère peut s'appuyer pour bâtir et tester dans un cadre sécurisé des modalités alternatives d'exercice des relations sociales (sessions, Eurodétachement, formations communes...). A ce titre, il est un carrefour entre le monde académique, le monde du travail, les acteurs publics, les fonctions régaliennes et les politiques publiques.





NOTRE CONTEXTE

NOTRE ENVIRONNEMENT ET SON ÉVOLUTION

Le fait d'évoluer dans un système mouvant, complexe et incertain, n'est pas une nouveauté. Ce qui l'est, c'est l'accélération de cette tendance via l'essor du numérique, qui modifie profondément la plupart des métiers, les organisations, les modes de communication, de gouvernance, ... voire même notre rapport au monde et donc au travail. Certaines de ces mutations sont structurantes et constituent néanmoins des lignes de force que nous pouvons anticiper :

- L'aspiration de nos publics à des modalités pédagogiques variées et compatibles avec leurs contraintes professionnelles et personnelles ;
- La généralisation de l'approche par les compétences et l'importance des spécificités de « l'adulte apprenant », qu'il s'agit d'aider à acquérir et valider des compétences en situation de travail ;
- Le continuum qui s'accroît entre formation initiale et formation continue et le besoin d'individualisation croissante des réponses de formation en fonction des expériences antérieures, dans une logique de parcours valorisable ;
- Le besoin largement exprimé de partager des pratiques entre professionnels ;
- Les habitudes et les usages nouveaux tels que les réseaux sociaux.

NOS ATOUTS

Fort d'une expérience de plus de quarante ans, l'INTEFP a développé un certain nombre d'atouts :

- Sa légitimité institutionnelle en formation dans les domaines du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, avec un ancrage historique au sein du ministère du travail ;
- Un réseau d'intervenants renommés, comprenant près de 1000 formateurs ;
- Un maillage territorial qui permet un accès facilité à la formation pour tous ;
- Une notoriété au plan européen voire international ;
- Une capacité à bâtir des partenariats opérationnels et une place historique au sein du Réseau des Ecoles de Service Public ;
- Son adaptabilité qui permet de répondre aux besoins de publics très variés ;
- Sa forte réactivité et sa capacité à organiser des événements dans des délais restreints ;
- Le cadre fonctionnel et géographique du site de Marcy, véritable campus vert, intégrant capacités d'accueil, salles de formation, équipements pédagogiques, hébergement, restauration ;
- Une plate-forme d'enseignement à distance ;
- La qualité, la réactivité et l'engagement des fonctions support ;
- La richesse et la diversité des parcours et des profils de ses agents.





NOS DÉFIS

A l'externe :

- Une concurrence privée et institutionnelle croissante impliquant une identité et un positionnement spécifiques et reconnus, dans un contexte de recomposition du paysage des écoles de service public et de réforme de l'organisation territoriale de l'Etat ;
- Des exigences de qualité accrues de la part de toutes les parties prenantes à l'activité de formation (tutelle, apprenants, formateurs, usagers du service public) ;
- Une offre de formation mettant à profit les potentialités du numérique pour améliorer nos contenus et enrichir nos modalités pédagogiques ;
- Une meilleure diffusion et appropriation des travaux de la « fonction Institut » ;
- Une mise à niveau des infrastructures, des équipements et des fonctionnalités des installations ;
- Une évaluation de l'impact de nos actions de formation sur les pratiques professionnelles.

A l'interne :

- Une amélioration de notre autonomie financière, dans le respect de nos missions et valeurs, via des partenariats vertueux ;
- Un cadre de travail attractif, qui donne du sens à l'activité des agents et les soutienne dans cette activité (collégialité dans les processus, outils facilitant le travail quotidien) ;
- Un développement des compétences dans les domaines pointus (gestion de parcours individualisés, ingénierie pédagogique numérique...) et des collaborations extérieures rendant les projets complexes réalisables ;
- Des perspectives de parcours professionnel à l'interne comme à l'externe ;
- Un équilibre entre les moyens (humains, matériels...) et les objectifs à atteindre ;





NOS ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Au vu de ses missions historiques, de son rôle institutionnel, des savoir-faire acquis et des évolutions prévisibles, le projet d'établissement de l'INTEFP s'articule autour des quatre axes de développement suivants :

1. Un virage numérique, axe transversal ayant vocation à irriguer toutes nos activités;
2. Un renouvellement de la fonction Ecole visant à proposer des activités de formation en prise avec les mutations de l'environnement professionnel et les attentes et besoins de nos publics;
3. Une consolidation de la fonction Institut de l'établissement visant à accroître sa visibilité, notamment en mettant l'accent sur la capitalisation et la diffusion de nos travaux;
4. Une optimisation des fonctions d'appui aux activités de production, visant à garantir des ressources durablement soutenables pour la conduite de ces activités;

Pour ce faire, le projet met en place une organisation et un fonctionnement qui permettent aux agents de mener à bien les missions et les objectifs correspondants.

Axe

n°1

Accélérer le virage numérique à tous les niveaux de l'établissement

L'INTEFP a amorcé depuis plusieurs années une transition numérique, tant dans ses fonctions pédagogiques, à travers, par exemple, la mise en place de sa plateforme d'enseignement à distance, que dans ses fonctions supports, avec la dématérialisation d'un certain nombre d'activités gestionnaires.

Mais la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 a mis en évidence des carences et un retard certain de l'établissement en la matière. Cela s'est traduit, sur le plan de la formation, par des difficultés à proposer rapidement et à grande échelle des ressources pédagogiques interactives à distance. Un certain nombre d'innovations pédagogiques, qui n'en sont plus vraiment, n'ont pas encore trouvé la place qu'elles méritent. Elles permettraient d'améliorer substantiellement l'accès de tous à la formation, notre capacité de réponse aux demandes de toute nature, le confort des stagiaires comme des formateurs ainsi que la qualité des acquisitions.

La crise sanitaire a également révélé nos limites sur le plan logistique et notre relativement faible appropriation des outils de communication et de travail collaboratifs : conférences téléphoniques, visioconférences, espaces partagés, dont les usages sont loin d'être généralisés et encore souvent émaillés d'incidents techniques. Ces constats s'appliquent de fait à l'ensemble de nos activités, où le numérique a souvent déjà fait son apparition mais pas de manière suffisamment construite et maîtrisée, ce qui conduit à des pratiques très différenciées selon les services voire les personnes.

Aucun de ces outils n'est d'une complexité insurmontable, tant s'en faut. Tous peuvent être mis en œuvre moyennant des apprentissages accessibles et une généralisation de pratiques partagées et banalisées. Tous, surtout, doivent être mis au service de notre activité car le numérique n'est pas une fin en soi. Les agents ne doivent pas être asservis aux fonctionnalités contraignantes des outils mais mettre au contraire leurs possibilités très puissantes à contribution pour faciliter leur travail.



Accélérer le virage numérique implique de se saisir des opportunités des nouveaux outils, dans tous nos domaines d'intervention et à tous les niveaux. En cela, il s'agit d'un axe transversal ayant vocation à irriguer toutes nos activités.

Quatre grands objectifs sont poursuivis :

1. **Adopter un plan de déploiement des modalités pédagogiques numériques :** formation à distance, classes virtuelles, village d'entreprises virtuelles, webinaires, serious games, passeport de parcours formation, etc.



Objectifs opérationnels

- Instruire systématiquement l'opportunité d'intégrer les modalités pédagogiques numériques à l'occasion de la conception et de l'actualisation des actions de formation ;
- Evaluer les modalités de travail et d'apprentissage à distance mises en place en s'appuyant sur un groupe *ad hoc* utilisateurs /concepteurs ;
- Structurer les classes virtuelles et organiser un réseau d'appui de proximité en formant largement les équipes pédagogiques et les formateurs à l'utilisation des outils pédagogiques numériques (classes virtuelles, transformation de présentiel en distanciel, etc.) ;
- Créer et intégrer dans les parcours de formation, notamment la formation renouvelée des inspecteurs élèves du travail, un village d'activités virtuel destiné à l'apprentissage, outil d'entraînement permanent, d'individualisation et de modularité des parcours ;
- Mettre en service chaque année plusieurs nouveaux modules entièrement à distance.

2. **Mettre à niveau les équipements pédagogiques :** plateforme d'enseignement à distance, outils portables, accès WIFI « *partout, tout le temps et pour tout le monde* », connexions, équipements des salles et de l'amphithéâtre, etc.



Objectifs opérationnels

- Rendre les accès Wifi sur le site de Marcy plus performants pour les agents et les publics accueillis (débit et nombre de connexions simultanées) ;
- Doter chaque CIF d'une classe mobile avec accès internet ;
- Faciliter l'évaluation des formations à chaud et augmenter le taux de répondants en déployant des moyens dématérialisés en fin de formation ;
- Remplacer la plateforme de ressources par un nouveau « Learning management system » (LMS) fiable et sécurisant ;
- Déployer un plan pluriannuel de renouvellement/acquisition de matériel audiovisuel au service de la transition numérique de l'institut, en cohérence avec les projets des services informatiques et logistiques ;





- Renouveler l'équipement audiovisuel de l'amphithéâtre pour l'adapter aux standards actuels.

3. Renouveler et adapter les « outils métier » de l'institut à ses activités : outils de programmation et de planification des formations, de pilotage des processus, des budgets des emplois et des ressources logistiques (salles de tous nos sites et hébergements de Marcy, réservation des voyages, gestion documentaire (GED), etc.)



Objectifs opérationnels

- Remplacer le logiciel de gestion des formations par un outil permettant des gains de productivité, moderne, ergonomique et convivial ;
- Moderniser les outils budgétaires et comptables afin d'améliorer la fluidité des process concernés, de disposer d'outils de reporting plus puissants notamment sur le champ de la comptabilité analytique ;
- Améliorer la gestion des ressources logistiques par un logiciel dédié interfacé ou intégré au logiciel de gestion des formations ;
- Remplacer les postes fixes des agents par des PC portables pour faciliter le télétravail ;
- Remplacer le logiciel de gestion des temps ;
- Faciliter le partage et l'accès à l'information, la mutualisation des ressources et le travail collaboratif grâce à l'acquisition et au déploiement d'une gestion électronique de documents.

4. Tirer profit des possibilités du numérique pour optimiser l'appui et le soutien aux missions de formation et d'ingénierie sociale : développer une politique de veille active de l'information au bénéfice des stagiaires, formateurs, personnel de l'institut, ainsi que des directions d'administration centrale, et dynamiser la communication via les réseaux sociaux, sites internet, WebTV, newsletter, etc.



Objectifs opérationnels

- Construire une stratégie de diffusion de la veille documentaire adaptée aux différents publics et médias disponibles (contenu/cible/vecteur/périodicité) ;
- Développer notre présence sur les réseaux sociaux ;
- Refondre les sites web ;

La fonction « ECOLE » de l'établissement recouvre les activités de la formation initiale et de la formation continue :

- La formation initiale des inspecteurs élèves du travail (IET) en particulier constitue le cœur de métier de l'institut et doit être la vitrine de son savoir-faire.
- La formation continue doit obéir à ses fonctions traditionnelles d'adaptation des agents aux évolutions de leurs fonctions. Mais elle doit aussi offrir un continuum avec la formation initiale, permettant aux agents de s'inscrire dans un parcours personnalisé qualifiant et de postuler à des postes de direction avec toutes les chances de succès, dans ou hors les services du ministère.

La richesse de ces domaines d'intervention, dans un champ couvrant au demeurant un spectre très large (travail, emploi, formation professionnelle) ne doit pas conduire au saupoudrage et à la dispersion, rendant l'activité de l'Institut illisible et peu efficace. C'est pourquoi l'établissement, fortement attaché au principe de spécialité, entend se concentrer dans les années à venir sur trois objectifs avec l'ambition, en contrepartie, de porter la qualité de ses actions à un niveau très élevé, via une démarche d'amélioration continue, et d'en évaluer progressivement l'impact.

Quatre grands objectifs sont poursuivis :

1. Consolider notre cœur de métier : Faire de la formation initiale des inspecteurs du travail un modèle de formation pour adulte

Nos premiers publics sont les futurs inspecteurs du travail. A partir de 2021, la réforme de la formation initiale vise une formation adaptée aux enjeux actuels du système d'inspection du travail. Nous nous attacherons à faire évoluer nos méthodes pédagogiques pour toujours mieux répondre aux attentes de ce public. Mais cette réforme ambitieuse mettra plusieurs années avant d'atteindre sa pleine maturité. Elle sera l'occasion de mobiliser toutes les compétences et savoir-faire de l'institut autour de ce projet afin d'en faire à terme un modèle de formation longue pour adulte parmi les autres écoles du service public et de manière générale dans le champ de la formation professionnelle.

Objectifs opérationnels

- Procéder à la réingénierie de tous les modules de formation des IET en les centrant sur une entrée compétences ;
- Rebâtir une véritable alternance grâce à la constitution d'une équipe pédagogique élargie, organisée en réseau, incluant des agents des CIF, des maîtres de stage et des tuteurs formés ;
- Aller vers l'individualisation des parcours des IET grâce à un positionnement des élèves dès l'accueil en formation et un suivi adaptatif tout au long de la formation ;



2. Bâtir une offre nationale de formation continue stratégique, lisible et adaptée aux besoins des agents en privilégiant une logique de parcours individualisés et/ ou de parcours qualifiants

Notre rôle est d'accompagner nos publics tout au long de leur carrière, notamment vis-à-vis des grandes transformations (numérique, réformes structurelles, etc.). Nous devons également les aider à mettre en œuvre les politiques dont ils ont la charge et à adapter leurs compétences pour faire face aux problèmes qu'ils ont à résoudre *ici et maintenant*.

Pour sortir d'une vision « catalogue », un plan pluriannuel, bâti par l'institut avec les administrations centrales et la DRH, doit refléter une vision stratégique de l'offre nationale de formation, montrant les ambitions collectives de montée en compétence des agents et permettant un suivi des parcours individualisés.

Par ailleurs, il convient de permettre aux Responsables d'Unité de Contrôle (RUC) et aux Responsables d'Unité Départementale (RUD) d'asseoir leurs fonctions en les outillant pour accéder à des postes en responsabilité et exercer pleinement ces dernières. En effet, à l'instar du personnel médical en milieu hospitalier, dont la formation initiale ne le prépare pas à prendre des fonctions de cadre dirigeant impliquant des compétences managériales et gestionnaires, les inspecteurs du travail ont vocation à évoluer pour accéder à des postes de direction au sein des services, alors que leur formation initiale ne les y prépare pas. La formation continue doit donc prendre le relais et les mettre en position d'assumer sereinement des responsabilités impliquant des savoir-faire propres aux cadres de direction. C'est pourquoi l'INTEFP proposera systématiquement, en lien étroit avec la DRH, un parcours qualifiant pour les RUC et les RUD avec un double objectif :

- Réussir leur prise de poste ;
- Se préparer à une évolution de carrière leur permettant, par la promotion, de postuler et accéder aux métiers de l'encadrement et du management, dans ou hors des services du ministère du travail.



Objectifs opérationnels

- Elaborer une offre de formation obéissant aux orientations stratégiques de nos commanditaires et la coupler à une offre déployée au plus près des besoins des agents localement ;
- Proposer à tous les nouveaux RUC un parcours certifiant articulant des apports managériaux (avec la plateforme DRH) et métiers ;
- Proposer à tous les nouveaux ou potentiels futurs responsables départementaux un parcours certifiant formant au management (avec la plateforme DRH) et à la direction d'organismes ;
- Réfléchir et expérimenter, en lien étroit avec la DRH et dans une logique de développement des compétences tout au long de la carrière, à un passeport formation adossé à des parcours modulaires, incrémenté par l'acquisition de briques de compétences et/ou par la valorisation de l'expertise acquise au titre des missions exercées (chef de projet, etc.), tourné vers toutes les catégories d'agents et facilitant l'accès à certaines fonctions ;
- Sanctuariser les formations à la prise de poste (mobilité, etc.) ;



- Diversifier les modalités pédagogiques pour rendre les formations plus attractives pour les agents et démultiplier les accès effectifs ;
- Optimiser la diffusion de l'offre de formation auprès des services en poussant la bonne information, au bon endroit et au bon moment ;
- Ouvrir des cycles de rencontres professionnels aux agents de contrôle/ agents du système d'inspection du travail pour permettre l'analyse réflexive des situations professionnelles et partager les règles de métier.

3. Repositionner notre ancrage territorial : sans préjudice de notre compétence à vocation nationale, renforcer nos partenariats avec les acteurs régionaux et départementaux et l'attractivité de nos actions locales

L'INTEFP repensera la notion de proximité pour être en prise avec les réalités locales et procédera à un repositionnement des Centres interrégionaux de formation (CIF) de manière à en faire une compétence locale de recours et de référence. Il s'agira pour les CIF :

- De renforcer l'interface des activités de l'Institut avec les directions régionales en charge de l'économie, du travail, de l'emploi et des solidarités (diagnostic des besoins collectifs et d'accompagnement individuel pour proposer des parcours personnalisés, etc.) ;
- De contribuer au déploiement, à la déclinaison ou au relais de l'ensemble des activités de l'INTEFP (formation des inspecteurs élèves du travail, formations communes, colloques déportés, référent national thématique, etc.).

Les CIF proposeront une ingénierie pédagogique croisant les ressources formatives nationales et locales afin d'apporter des solutions pédagogiques au plus près des besoins, ce qui suppose une implantation territoriale adaptée pour l'accueil des publics.

Par ailleurs, l'implantation locale des CIF devra permettre le renforcement et le développement des partenariats extérieurs avec d'autres acteurs locaux de la formation comme les pôles universitaires et les écoles du Réseau des Ecoles du Service Public (RESP) afin de pouvoir mutualiser les moyens, enrichir nos réseaux et nos pratiques.



Objectifs opérationnels

- Repositionner les CIF dans les parcours de formation initiale et dans l'élaboration de l'offre de formation continue ;
- Offrir des formations de proximité dans des espaces bien situés et équipés ;
- Faciliter les recrutements en faisant connaître les métiers du ministère du travail, les modalités du concours d'inspecteur du travail et de la classe préparatoire intégrée de l'Institut ;
- Etablir des partenariats locaux avec d'autres acteurs de la formation.



- 
4. **Déployer une politique d'évaluation** nourrissant l'ambition d'évaluer progressivement l'impact à long terme de nos actions de formation sur l'activité et les pratiques des agents.



Objectifs opérationnels

- Mettre en œuvre une évaluation de la satisfaction des stagiaires unifiée et cohérente via un outil maîtrisé par tous ;
- Instaurer pour chaque formation déployée une évaluation des acquis ;
- Adapter les mesures d'évaluation sommative aux objectifs de maîtrise du geste professionnel poursuivis en formation initiale ;



Axe

n°3

Consolider la fonction Institut



La fonction « INSTITUT » permet à l'établissement de :

- Proposer des espaces de discussion tels que les sessions, les séminaires de rencontres entre professionnels, et des espaces d'expérimentation tels que des coopérations européennes (Eurodétachement) et internationales (accord France BIT)
- Participer activement à la construction de politiques publiques innovantes telles que la formation commune des partenaires sociaux ;
- Transférer ses savoir-faire à des partenaires tels que les actions de formation des acteurs de la santé au travail dans la fonction publique ;
- Mobiliser au besoin son réseau et ses capacités d'expertise en situation d'urgence pour piloter des dispositifs tels que la taskforce du ministère du travail lors de la pandémie de Covid-19 ;
- Bâtir et tester dans un cadre sécurisé des pratiques alternatives de régulation sociale (sessions nationales, Eurodétachement, formations communes,...).

Trois grands objectifs sont poursuivis :

1. **Offrir des espaces d'échanges, lieux de ressources et de ressourcement favorisant le croisement des regards et des logiques** : faire émerger des enseignements et des questions clefs, participer à leur diffusion et leur appropriation par le plus grand nombre.

L'INTEFP a toujours conduit des actions de nature à réunir les acteurs sociaux d'origine diverses, censément en opposition, afin qu'ils puissent croiser leurs regards respectifs et délibérer, ensemble mais dans le respect de leur logiques respectives, des modalités dont ils s'emparent de problématiques d'actualité communes. C'est spécifiquement aujourd'hui le sens des Sessions Nationales conduites chaque année depuis plus de 35 ans. C'est également à raison de sa longue expérience dans le domaine de la médiation que l'institut s'est vu confier la mission de structurer l'offre de formations communes sur l'ensemble du territoire au sein de la mission Format Dialogue.



Objectifs opérationnels

- Conforter les réseaux d'acteurs existants (acteurs sociaux, acteurs de la santé au travail **dans la fonction publique, réseau inter institutionnel travail illégal, partenaires Eurodétachement**) en expérimentant dans les dispositifs mis en œuvre des activités médiées par des outils numériques ;
- Renforcer l'ancrage partenarial local de l'institut, académique et professionnel, en créant des initiatives incarnant le concept de « *Région Aura, pôle d'expérimentation et d'excellence sociale* » ;
- Créer un studio multimédia et généraliser les prises de vue à l'occasion de la venue d'experts en vue notamment de les diffuser largement sur la WebTV et les réseaux sociaux.

2. Dépasser la logique expérimentale qui caractérise les actions conduites au titre de la fonction Institut et **renforcer le volet capitalisation et transfert** à grande échelle de leurs résultats.

Une politique de diffusion et de portage systématique de ses productions sera déployée au sein de l'institut et à l'externe afin d'amorcer et promouvoir les changements structurels favorables au bien-être social que ses expérimentations permettent d'entrevoir. L'objectif est d'être un initiateur et un promoteur actif des changements.

A ce titre, l'Institut privilégiera la cible des fonctions publiques et se positionnera en assistance à maîtrise d'ouvrage durable pour l'accompagnement des chantiers structurants du secteur public en matière de santé et sécurité au travail, de développement de la négociation collective et de la médiation.



Objectifs opérationnels

- Produire une synthèse des points clefs et des enseignements issus des travaux de la session nationale et les diffuser largement sous des formats numériques (4 pages, web documentaire) ;
- Valoriser et poursuivre la dynamique partenariale d'Eurodétachement dans le contexte de mise en place de l'Autorité Européenne du Travail.

3. Eclairer les décideurs publics quant aux phénomènes émergents susceptibles d'impacter la sphère sociale afin de les aider dans la définition de leurs orientations stratégiques : Il s'agit ici de développer la dimension « Thion tank public » et d'être en mesure de donner à l'échelon politique des éléments de prospective pertinents pour nourrir la décision publique.

L'INTEFP pourra, en s'appuyant sur son réseau de partenaires, proposer des événements portant un regard prospectif et des scénarios sur les conséquences sociales potentielles de sujets en émergence.





Objectifs opérationnels

- Diffuser des documents à forte valeur ajoutée permettant de comprendre les transformations en cours sous forme de livrables ciblés et adaptés au public visé.

Axe

n°4

Optimiser les fonctions d'appui aux activités de production en garantissant des ressources soutenables dans la durée



Le présent projet d'établissement envisage un maintien voire un développement de nos capacités de production alors même qu'il s'inscrit dans un contexte institutionnel concurrentiel et un contexte budgétaire contraint aggravé par la crise consécutive à la pandémie de Covid-19.

Conformément à la démarche qualité poursuivie depuis 2019, il nous appartient, dans un souci d'efficience et de soutenabilité de notre projet, de rechercher la meilleure adéquation entre nos ressources et nos ambitions, de structurer notre organisation et d'améliorer notre fonctionnement quotidien, de professionnaliser et de fédérer nos équipes afin d'obtenir des productions conformes qui doivent satisfaire nos parties prenantes (commanditaires, stagiaires, formateurs et personnel de l'institut).

Cinq grands objectifs sont poursuivis :

1. Renforcer et clarifier la gouvernance

Il s'agit :

- D'adopter des modalités de gouvernance plus stratégiques et d'instaurer des rendez-vous systématiques avec la tutelle pour le suivi opérationnel ;
- De doter nos projets et nos processus récurrents d'outils de pilotage permettant une analyse et des ajustements du réalisé en temps réel : production de jours/stagiaires, occupation des locaux, consommations budgétaires, etc.



Objectifs opérationnels

- Dresser et tenir à jour une cartographie de la comitologie générale de l'institut afin d'avoir une vision claire des espaces d'échanges, de veiller à leur pertinence, leur articulation et leur opérationnalité : (réunions de direction (CODIR), de coordination (CODIRE), de concertation (CSP), espaces d'échanges entre agents et leur hiérarchie (Bilatérales), de travail collaboratif (groupes projets internes pluridisciplinaires...) et entre agents et tutelle/DAC (Protocole DAC, réunions mensuelles avec la DRH et les DAC) ;
- Construire des outils de pilotage et de traçage des processus décisionnels et de mise en œuvre effective des projets.



2. Garantir la satisfaction de toutes les parties prenantes en déployant une démarche qualité qui repose de manière transversale sur :

- Le pilotage de la démarche d'amélioration continue de l'institut en y associant des indicateurs de la performance ;
- Des processus de contrôle et la supervision de la conformité des services et productions de l'institut aux exigences internes et externes (conformité aux normes et référentiels, exigences légales, attentes des usagers...).



Objectifs opérationnels

- Obtenir la certification Qualiopi dès 2022 puis la certification NF 214 ;
- Mettre en place puis en oeuvre les engagements de service qui s'appuient sur les quatre axes de la politique qualité de l'Institut.

3. Avoir une maîtrise des risques budgétaires permettant une visibilité accrue de la consommation des crédits budgétaires infra-annuelle et pluri-annuelle.

La maîtrise des risques budgétaires est un gage de crédibilité pour l'établissement dans le cadre de la négociation de ses ressources.



Objectifs opérationnels

- Garantir la tenue des dialogues de gestion en mai/juillet/septembre et octobre avec les centres de responsabilité budgétaire ;
- Respecter les protocoles en matière d'élaboration du budget initial et de suivi budgétaire, signés avec les administrations centrales assurant un dialogue régulier et une information anticipée ;
- Budgétiser les opérations pluriannuelles pour mesurer leur impact sur la trésorerie et donc leur soutenabilité à court, moyen et long terme ;
- Garantir une actualisation permanente des habilitations au logiciel de suivi budgétaire et comptable à partir des délégations du directeur de l'INTEFP ;



4. Poursuivre une politique de ressources humaines favorisant un climat de bien être au travail

La satisfaction et le sentiment de bien être au travail mobilisent de nombreux leviers : chaque agent doit se sentir légitime et compétent sur son poste; il doit aussi pouvoir articuler aisément sa vie professionnelle et personnelle; son environnement et son cadre de travail, au sens du collectif de travail comme du confort matériel, doivent être porteurs, de même que son sentiment d'appartenance au collectif que constitue l'institut, y compris ses apprenants. Ce collectif doit pouvoir s'exprimer et être entendu grâce à un dialogue social de qualité.



Objectifs opérationnels

- Bâtir et déployer un plan pluriannuel de développement des compétences adossé au projet d'établissement, en particulier pour l'accompagnement du virage numérique à tous les échelons de l'établissement ;
- Identifier les profils requis pour mettre en œuvre le projet d'établissement et les recruter ;
- Installer la collégialité et la transversalité interservices à travers des modalités de travail privilégiant systématiquement la présence et l'implication d'autres services dans la conduite des projets de développement ;
- Mettre en place des échanges de pratique entre agents et encourager les initiatives favorisant les interactions entre agents et apprenants ;
- Déployer une méthode et un outil de prévision de la charge de travail pour mieux la réguler ;

5. Optimiser nos infrastructures

- Garantir la continuité de notre système informatique :



Objectifs opérationnels

- Finaliser notre plan de reprise d'activité du système d'information ;
- Déployer la transition numérique dans tous les secteurs à partir d'un schéma directeur informatique pluriannuel ;





- **Adopter/Réajuster un plan de schéma immobilier** : mettre à profit le potentiel résidentiel de l'établissement en ouvrant nos capacités d'accueils pédagogique et hôtelier à de nouveaux publics (rénovation de notre parc immobilier et amélioration des salles et équipements mobiliers, transition énergétique, etc.).



Objectifs opérationnels

- Finaliser la rénovation des hébergements ;
- Poursuivre la rénovation des espaces de travail et de vie collectifs et la requalification de certains lieux (salles de formation, bureaux de passage, studio multimédia, espace documentation, bureaux d'équipes projet, espaces de confidentialité ou de coworking, etc.);
- Lancer un chantier énergétique bâtiminaire.



Objectifs responsabilité sociale: diversité, inclusion

En tant qu'opérateur de formation des ministères sociaux, l'INTEFP entend promouvoir une politique d'inclusion dans l'emploi exemplaire, tant dans le cadre des actions de formation dispensées qu'à l'égard de ses propres agents. Cet engagement induit de :

- Prendre en compte et mettre en lumière de façon transverse, dans tous les modules de formation (rémunération, santé et sécurité, égalité professionnelle, négociation collective, etc.), notamment à la faveur des cas pratiques et des exercices de mise en situation, des stéréotypes et des déterminants sous-jacents susceptibles de constituer, même de façon indirecte, des motifs de discrimination, d'éloignement, voire d'exclusion à l'égard des personnes en situation de vulnérabilité (personnes handicapées ou atteintes de maladie chronique, salariés âgés, jeunes peu diplômés, femmes victimes de propos ou pratiques sexistes, etc.) ;
- Mettre en œuvre, pour les agents de l'Institut, une organisation et, au cas par cas, des solutions propices à l'accueil, à l'exercice d'une activité professionnelle et au maintien en emploi de toutes et de tous.



Objectif développement durable

L'Intefp s'engage en outre à promouvoir un fonctionnement responsable et vertueux sur le plan environnemental en veillant à maîtriser son empreinte dans toutes ses activités : achats responsables, travaux dans les bâtiments, politique d'impression, politique du voyage, tri des déchets. Il réalisera à ce titre un bilan carbone annuel.





MODALITES D'EVALUATION ET DE RÉAJUSTEMENT DU PROJET D'ETABLISSEMENT

- ④ Un comité de suivi paritaire évalue périodiquement la mise en œuvre du projet d'établissement et son adéquation avec ses objectifs initiaux mais aussi les ajustements requis par des changements de circonstances ou les évolutions de l'environnement. Il vérifie que le déploiement du projet au quotidien est conforme aux objectifs opérationnels. A cette fin, des critères, jalons et indicateurs à l'aune desquels les parties considèrent que le déploiement est un succès sont définis conjointement et annexés au présent document.
- ④ Le suivi du projet d'établissement est régulièrement mis à l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration de l'INTEFP. Sa mise en œuvre bénéficie de l'appui du Conseil Pédagogique et Scientifique.
- ④ Des groupes usagers sont réunis, en lien avec la démarche qualité, de manière à vérifier que l'INTEFP répond bien aux besoins et aux attentes de ses parties prenantes.
- ④ Le CODIR et le CODIR Elargi passent régulièrement en revue l'organisation et le fonctionnement réels de l'institut au regard des objectifs du projet d'établissement. Au vu des retours résultant des consultations précitées et en lien avec les instances représentatives du personnel, ils le font évoluer si nécessaire.



ORGANIGRAMME GLOBAL

MISSION PILOTAGE ET QUALITÉ

DIRECTEUR
Hervé Lanouzière

AGENCE COMPTABLE

DIRECTRICE DE PROJET QUALITÉ ET PILOTAGE
Adeline Féliu

ASSISTANTE DE DIRECTION
Annie Cueille

DIRECTION
DES ÉTUDES

SECRÉTARIAT
GÉNÉRAL

PÔLE
PARTENARIATS

PÔLE VCAP

MISSION
FORMAT DIALOGUE

DIRECTRICE DES ÉTUDES
Cécile Jaffré

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL
Richard Schmit

RESPONSABLE
Daniel Xirau

RESPONSABLE
Laure Brahami

RESPONSABLE
Sébastien Grosjean

Formations Statutaires
Préparation concours

Formations continues

Centres Interrégionaux
de Formation

Bordeaux - Lille
Marcy - Montpellier
Nantes - Paris - Nancy

Mission Evaluation

Département Finances

Département
Ressources Humaines

Département
Informatique

Département Logistique

Mission Voyageur

Actions Européennes
et Internationales

Actions
Interinstitutionnelles

Promotion
du Dialogue Social :
Sessions Nationales

Santé Sécurité au
Travail dans les
Fonctions Publiques

Veille - Communication
et Appui à la Pédagogie

Formations communes
des partenaires sociaux



Institut National du Travail, de l'Emploi
et de la Formation Professionnelle

