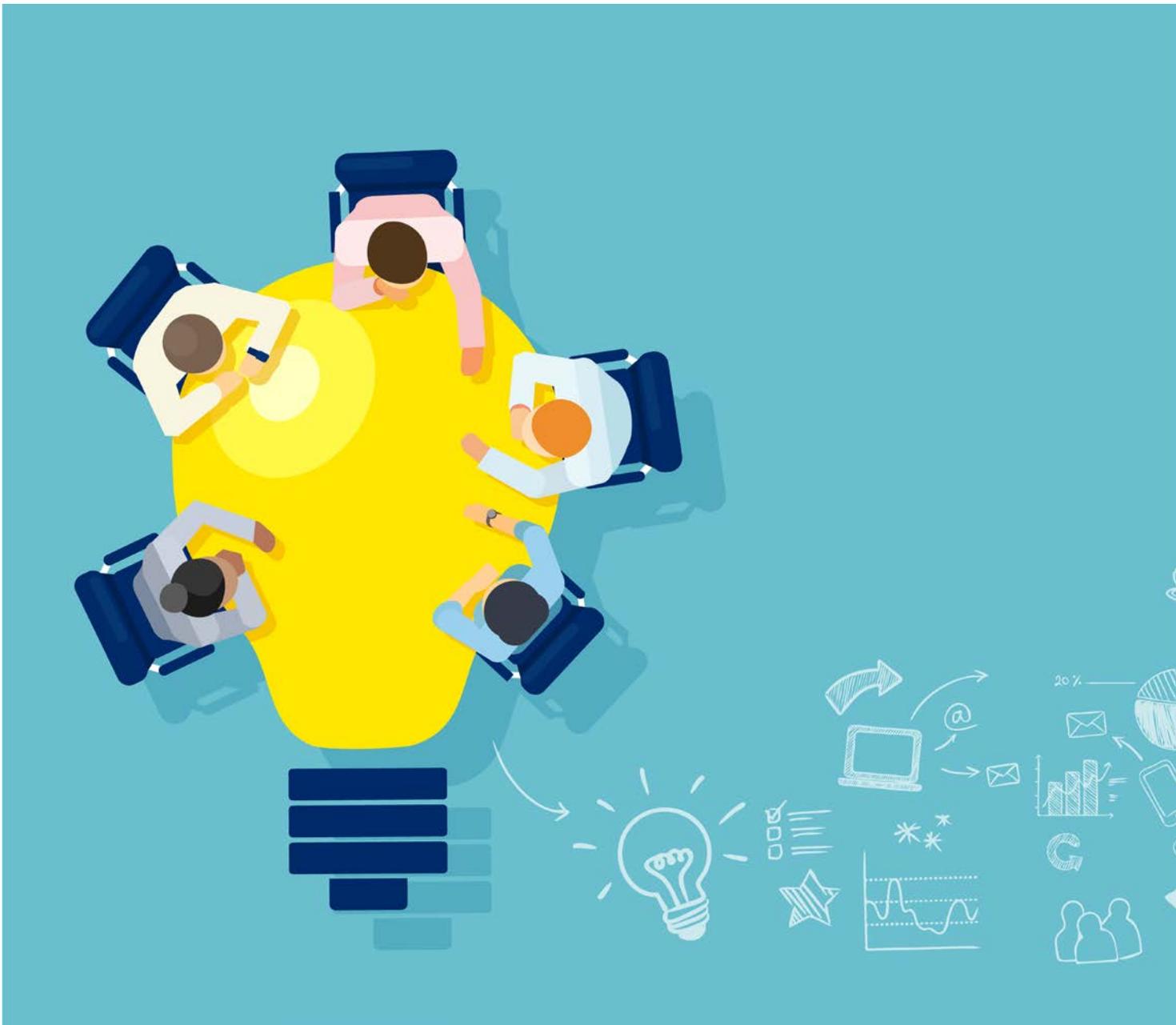


Journée d'études & de réflexion préfectorale

Actes **73** Le préfet et l'innovation managériale



Sommaire

L'innovation publique : des outils à l'organisation apprenante.....	3
L'État territorial et l'innovation managériale : quelles opportunités pour les préfets?	5
Le service de la transformation et l'expérience de l'innovation participative de la Gendarmerie nationale	7
Atelier animé par la Direction interministérielle à la transformation publique.....	9

L'innovation publique : des outils à l'organisation apprenante

Diplômée de Science Po Paris, normalienne et agrégée d'économie et de gestion, **Madina Rival** est professeure des universités au Conservatoire national des Arts et Métiers (CNAM). Elle dirige également le laboratoire interdisciplinaire de recherche en science de l'action au sein de la Comue Hésam (210 chercheurs). Madina Rival étudie et enseigne différents aspects du management et de l'innovation publique, notamment ses dispositifs, ses outils, sa portée et ses limites.

L'origine et le sens de l'innovation publique

La notion de manager est apparue en 1745 quand un *scottish manager* a été nommé afin de réprimer une révolte. Elle s'est ensuite développée, dès le XIX^e siècle, essentiellement dans le monde anglo-saxon. Cela s'opposait foncièrement à la bureaucratie wébérienne (1864–1920). Le terme s'est répandu par la suite à l'échelle internationale. Il apparaissait effectivement sous le *new management public* dans les années 1980.

L'innovation publique met sur le devant de la scène plusieurs choses :

- C'est un **concept économique** : Innover, c'est inventer, mettre en œuvre, puis diffuser et rayonner. C'est une invention adoptée de manière plus ou moins linéaire : on améliore, et on co-construit avec les parties prenantes.
- C'est un **concept porteur de sens** : L'innovation publique telle qu'elle est issue d'un ouvrage de 1976, propagé par la Kennedy School of Government de l'Université Harvard, qui a mis en place un certain nombre de concours dans les années 1980.

Cette communauté de pratiques autour de l'innovation publique a concouru depuis les années 1980 jusqu'à son développement. C'est un mouvement dans lequel on s'intéresse au sens de ce que l'on fait, où l'on retrouve des préoccupations liées au bien commun de la population.

Outils et dispositifs de l'innovation publique

Les **labs** peuvent s'apparenter à des lieux physiques et des structures de travail dans les institutions, ou au contact direct de celles-ci. Ce sont des **espaces expérimentaux rassemblant des experts aux compétences variées** pour inventer et co-construire. Ils mobilisent des **approches collectives, créatives et innovantes**. Le premier *lab* a été monté en 2002 par le ministère des Finances danois : le *Mind-Lab*, qui a fermé ses portes en 2018. En France, un appel à projet a été lancé en 2016, ce qui a abouti à la mise en place de 12 *labs*, pour la plupart gérés par les préfetures.

Aujourd'hui, ce dispositif de *lab* s'est considérablement développé, dans les organisations centrales comme dans les collectivités territoriales. Le numérique aujourd'hui requiert un budget assez conséquent, et la DNUM a l'intention de développer des start-up d'État, où tout type d'agent public est invité à être sélectionné. Malgré tout, ces dispositifs ont des limites sociales : il y a environ 11 millions d'illettrés numériques en France.

Quelques exemples (non exhaustifs) d'outils de l'innovation publique :

- Le **design thinking** : c'est l'idée de se préoccuper de l'usager final.
- Les **sciences comportementales**, qui peuvent arriver à impacter les politiques publiques de manière innovante : elles visent à provoquer chez une personne l'adoption d'un comportement désiré bénéficiant à lui-même ou à la collectivité. Ce concept est connu sous son nom anglophone de *nudges*, avec des actions comme par exemple l'installation

de poubelles déguisées en panier de basket ou en urne de vote ayant pour effet de réduire considérablement la présence de mégots de cigarettes par terre. C'est donc l'idée de déployer des choses simples qui ont des effets importants.

- **L'open-data** et les *data sciences*.

Pour que ces outils et dispositifs soient efficaces, un **travail collaboratif mobilisant des techniques d'intelligence collective**, ainsi qu'une meilleure gestion de projets, sont nécessaires.

Au-delà des outils, de nouvelles pratiques pour une organisation publique apprenante

Qu'est-ce qu'une organisation apprenante? C'est l'idée d'**être capable non seulement de corriger ses actions, mais surtout de corriger le cadre de référence** dans lequel on pense. Ensuite, des solutions concrètes s'offrent à nous, ce qui renvoie aux communautés de pratiques.

Les **communautés de pratiques** sont des groupes de personnes qui se rassemblent afin de **partager et d'apprendre les uns des autres**, face à face ou virtuellement. Ces personnes sont tenues ensemble par un **intérêt commun** dans un champ de savoir et sont conduites par un besoin ou un désir de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et des bonnes pratiques. Les membres de la communauté approfondissent leurs connaissances en interagissant sur une base continue à long terme, et en **développant un ensemble de bonnes pratiques**. Par exemple, l'entreprise Décathlon développe depuis longtemps des groupes informels qui testent certains produits et font de la communication positive d'usage autour de ces produits ou service.

Parmi les communautés de pratiques, on retrouve par exemple :

- **Futurs Publics**, une communauté animée par la DITP, est une «cousinade» annuelle qui rassemble les innovateurs publics et ceux qui souhaitent le devenir ;
- **Beta.gouv**, portée par la DNUM, rassemble notamment les intra-preneurs, les coachs, et les développeurs ;
- La **communauté des agents territoriaux**, portée par le CNFPT, qui se traduit notamment par un

événement phare, l'Université de l'innovation publique.

En outre, on retrouve également des **communautés de pratiques virtuelles et digitales**. L'exemple le plus pertinent de support de communauté de pratique virtuelle est le réseau social professionnel LinkedIn, très utilisé dans l'innovation publique, car il permet des échanges et un très grand partage d'informations.

Concernant les **communautés de pratiques digitales**, on peut citer RESANA, une plateforme collaborative pour les agents territoriaux, ou encore OSOME, une plateforme collaborative développée par la DNUM qui permet de partager du contenu et de prendre le contrôle de la gestion de projets.

En conclusion, Madina Rival questionne l'idée du manager 2020 qui « rayonne », qui « donne envie d'oser », qui « fait preuve de sérénité en toute circonstance ». Il s'agit alors de **repenser la formation continue des agents publics**, en leur donnant la culture des outils et des concepts, en **envisageant la portée mais également les limites de l'innovation publique**, et surtout d'être libre face aux différentes sollicitations en la matière. Elle remercie à ce titre l'IHEMI, en considérant que c'est une institution qui se préoccupe de former les cadres du ministère de l'Intérieur sur ce type de sujets, ce qui contribuera à la recherche d'une meilleure cohésion entre les agents de la fonction publique.

Madina Rival remercie sa collègue du Lirsa (le Laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action du CNAM), Angéline Armandy, qui l'a aidée à préparer cette intervention et rappelle que ces éléments sont tirés d'un ouvrage à paraître à la Documentation Française début 2021: **Innovation publique et nouvelles formes de management public**.

L'État territorial et l'innovation managériale : quelles opportunités pour les préfets ?

Le préfet **Olivier Jacob**, secrétaire général adjoint et directeur de la modernisation et de l'administration territoriale du ministère de l'Intérieur, est intervenu en ouverture de cette journée d'étude afin de poser les enjeux de la transformation managériale au sein du corps préfectoral.

De prime abord, il pourrait paraître paradoxal d'évoquer la thématique de l'innovation managériale au sein de l'administration territoriale: le corps préfectoral, institution vénérable, peut être perçue de l'extérieur comme une institution hiérarchisée, verticale, marquée par des usages et traditions. On pourrait croire dès lors l'innovation managériale réservée aux entreprises privées, aux start-ups, ou aux administrations un peu plus jeunes, censées être plus agiles. Ce sont des a priori: l'innovation managériale a toujours été une source d'opportunité pour les préfets et les sous-préfets et doit demeurer une priorité.

La réalité de l'innovation au sein de l'État territorial

Il est important de rappeler que l'État a souvent été source d'inspiration pour le secteur privé et d'autres pans de la société. Par exemple, le « mode projet », largement déployé dans le secteur public et le secteur privé, est un mode qui est issu de la gestion de crise. À ce titre, lorsqu'un préfet est directeur des opérations de secours, il agit avec ses équipes, garant de la cohérence de l'intervention de tous les acteurs, en mode projet.

Par ailleurs, au-delà de la gestion de crise, de **nombreux services ont été source d'innovation**, telles nos plateformes dédiées aux ressources humaines rattachées au SGAR dont la plupart ont réussi à porter des solutions très innovantes au bénéfice des services déconcentrés.

Récemment, l'**organisation du « hackathon » du corps préfectoral en 2018 a placé au cœur de nos réflexions l'innovation managériale**. Cet exercice novateur a pu réunir des agents de toutes générations, y compris des jeunes sous-préfets et administrateurs civils, des représentants des DDI, et des administrateurs territoriaux, et a débouché sur un foisonnement de propositions que la DMAT a pu reprendre et formaliser.

Parmi les innovations créées au sein du corps préfectoral figure la mise en place du **Conseil supérieur de l'appui territorial et de l'évaluation (CSATE)**. La DMAT est contactée régulièrement par de nombreux ministères, intéressés par les modes de contribution du CSATE à l'évaluation des hauts fonctionnaires du ministère de l'Intérieur.

L'impératif de consolidation de l'innovation managériale au sein de l'administration territoriale

Il faut continuer à déployer cette innovation managériale, notamment en recourant d'une part au **fonds d'innovation RH**, et d'autre part au **fonds de transformation de l'action publique (FATP)**. Parmi les 33 lauréats du fonds d'innovation RH de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFFP) en 2020, six sont issus du monde des préfetures, telle la création d'une marque employeur de l'État déconcentré, ou la formation des agents chargés de l'accueil des étrangers. Concernant le FATP pour l'année 2020, plusieurs préfetures ont été lauréates pour un total de **3 millions d'euros de prix sur des sujets autour de l'intelligence artificielle**, d'un e-forum sur la mobilité des agents, ou de la création d'un incubateur pour la mise en place de nouveaux services.

Cet approfondissement de l'innovation managériale répond à **3 besoins essentiels** :

1. **L'innovation managériale est une source d'attractivité** : les nouvelles générations de fonctionnaires ont des attentes qui ont fortement évoluées ces dernières années. À ce titre, l'utilité sociale du travail est une priorité, et le raccourcissement des chaînes hiérarchiques devient une exigence. Les modes de travail évoluent vers **plus de coopération, d'horizontalité et de participation**. On voit également croître les préoccupations pour une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie familiale, quel que soit le grade. Afin que l'administration préfectorale et l'ensemble des métiers de l'État territorial puissent conserver leur attractivité, il faut entendre ces attentes et s'interroger sur nos méthodes de travail, parvenir à les réinventer et à les imaginer différemment.
2. Elle est **une source d'efficacité** : depuis des années, et notamment avec la RGPP (Révision générale des politiques publiques), **nous savons qu'il s'agit de faire mieux mais avec moins de moyens**. Hier, on partait d'une diminution des moyens pour trouver de nouveaux modes d'organisation ; aujourd'hui, on **part des besoins de l'utilisateur et de l'agent pour parvenir à réduire les moyens utilisés**. Il en est ainsi, par exemple, de la « démarche qualité de vie au travail », qui cherche à améliorer de manière continue les conditions de travail de nos agents pour en améliorer la performance collective. **Il ne faut pas prendre la diminution des moyens comme une contrainte** : elle permet de déboucher sur une meilleure efficacité des organisations préfectorales.
3. Elle est **créatrice de sens pour le corps préfectoral et les agents publics** : il est important de donner du sens, au-delà des réformes qui se succèdent, si l'on veut conserver une certaine attractivité pour les agents de la fonction publique. Depuis une vingtaine d'années, le **nombre de candidats aux différents concours de la fonction publique d'État n'a jamais été aussi bas**. Cela peut s'expliquer par le niveau de rémunération du secteur public par rapport au secteur privé, mais aussi par la notion de sens et la direction que l'on fixe à nos organisations. Il est important au travers de l'innovation managériale **d'entretenir la motivation des fonctionnaires**, dont la plupart sont engagés, parfois passionnés. Il est donc nécessaire de **capitaliser sur ce sens de l'intérêt général et cette motivation des jeunes fonctionnaires**. Il est impératif de mettre en œuvre, de manière continue, de nouveaux dispositifs managériaux, ce qui valorisera les initiatives, la motivation des agents et misera sur leur créativité.

À l'issue de son intervention, le préfet Olivier Jacob a incité le corps préfectoral à stimuler la créativité et à libérer les énergies présentes afin d'accomplir au mieux les démarches d'innovations proposées. La DMAT, en proximité des préoccupations des préfets et du corps préfectoral, est prêt pour les aider et accompagner dans les innovations qu'ils souhaitent mettre en place.

Le service de la transformation et l'expérience de l'innovation participative de la Gendarmerie nationale

Le contrôleur général des armées **Christophe Jacquot** exerce depuis le 1^{er} juillet 2020 les fonctions de chef du service de la transformation de la Gendarmerie nationale. Il apporte au directeur général de la Gendarmerie nationale les éléments d'appréciation transversale et l'éclairage prospectif permettant la définition d'une stratégie et la conduite d'une démarche de performance.

La stratégie poursuivie par le service de la transformation de la Gendarmerie nationale

Le service de la transformation de la Gendarmerie nationale, créé le 1^{er} janvier 2020, est l'un des six services et directions de la DGGN, chargé de concevoir, d'animer et d'accompagner la transformation de la Gendarmerie nationale. C'est l'un des rares services dans son mode d'organisation à être **un service transverse**, un service en mode projet qui comprend trois départements: la **prospectivité et l'innovation** ; l'**accompagnement** ; et enfin l'**évaluation et la valorisation**.

Ces départements, qui composent les trois principaux axes stratégiques du service, doivent collaborer ensemble afin de pouvoir donner au directeur général la **cohérence, la dynamique et la visibilité** qu'il attend de cette transformation. À ce titre, l'objectif prioritaire est de donner au directeur général **une version transverse et actualisée de tous les projets de transformation**, ce qui implique d'une part **la recherche de solutions innovantes**, telles les ressources à mettre en place ou encore l'accompagnement en amont des projets de transformation, et d'autre part **la valorisation de ces projets** par de la communication et de l'objectivation.

Cette transformation est accompagnée d'un triple besoin, à savoir une **mise en cohérence**, un besoin d'**accélérer la démarche d'innovation**, pour lui donner du sens, et un **besoin de communication**, c'est-à-dire de donner de l'information et de valoriser toutes les initiatives qui sont prises sur le terrain.

Les différentes formes d'innovations du service de la transformation de la Gendarmerie nationale

Au sein de ce service, **l'innovation prend trois formes** : l'innovation dirigée, l'innovation participative, et l'innovation participative provoquée.

L'innovation dirigée

L'innovation dirigée renvoie à un contexte particulier qui est celui de la **forte évolution technologique qui exige des connaissances pointues**. Il est alors impératif de mettre en œuvre des innovations qui répondent à des besoins équivalents à ceux que les agents trouvent dans leur vie personnelle. Par exemple, concernant la Gendarmerie, il y a le cas du téléphone portable «néogend» dont la vocation est d'alléger le travail à la charge des gendarmes ; actuellement, 65 000 gendarmes en sont dotés. Ils ont alors accès à des informations et des fichiers qui les aident à remplir leurs missions. L'objectif de la deuxième version de cet outil est d'en procurer un pour chaque gendarme.

L'innovation est dirigée lorsqu'elle découle d'un projet d'entreprise dans un premier temps, en fonction des besoins opérationnels, et qu'ensuite elle est **accompagnée en collaboration avec le milieu scientifique et universitaire**. À ce titre, la Gendarmerie a créé un **Conseil scientifique** qui est un véritable pont entre l'institution et le monde de la recherche, tout comme l'Observatoire National des sciences et techniques de la sécurité.

L'innovation participative

L'innovation participative est une **démarche conçue selon un processus *bottom up* et *top down***, qui incite les agents à proposer à la hiérarchie des innovations utiles pour l'ensemble des organisations. Cette démarche est née d'une **volonté de partager et de remonter les bonnes pratiques du terrain**. Une fois recueillies, ces bonnes pratiques sont évaluées par un jury de sélection qui associe les innovateurs et les utilisateurs. Ensuite, les services de la DGGN sont amenés à donner un avis d'innocuité, en vérifiant si l'innovation n'est pas contraire à la doctrine et aux règles d'usage de la Gendarmerie. Ces idées sont enfin publiées dans un répertoire de bonnes pratiques, avant d'inviter en centrale les innovateurs pour les remercier et leur remettre des prix.

Par exemple, le Smartphone des gendarmes comporte une application intitulée «interferroviaire» qui leur permet d'intervenir plus aisément dans le milieu ferroviaire et dans des conditions de sécurité optimales.

L'innovation participative provoquée

L'objectif de l'innovation participative provoquée est de **simuler et orienter la capacité d'innovation des personnels pour servir les intérêts stratégiques** de la gendarmerie. Il y a ici un vrai potentiel de valorisation. Parmi les défis participatifs, celui de la **lutte anti-drone** a permis à la Gendarmerie, en coopération avec la Direction générale de l'armement, d'avoir des moyens qui soient affectés à cette lutte.

Naturellement, pour que ces innovations, qu'elles soient dirigées, participatives ou provoquées, soient toujours mises en œuvre, il est essentiel de les valoriser. Depuis 2017, la Gendarmerie a créé une **Commission de valorisation** qui permet de réunir un de divers acteurs du ministère pour examiner des innovations qui méritent d'entrer en production. Pour cela, il faut se doter d'une **politique des brevets**. Parmi ces innovations, il y a celle de la COVID-box, qui permet d'industrialiser à la fois la détection mais aussi les résultats des tests COVID-19.

Innover aujourd'hui, c'est mieux protéger demain. **L'innovation est un accélérateur de la transformation** pour la DGGN. À ce titre, les principaux défis sont de **développer des capacités de prospective**, d'animer l'innovation industrielle et l'innovation participative, et d'**accélérer la transformation digitale** en privilégiant des ressources humaines, l'une étant au service des autres.

Atelier animé par la Direction interministérielle à la transformation publique

Fondements et méthodologie de la transformation managériale

L'intention de ces ateliers est avant tout d'explorer ce qui se joue pour les dirigeants, les cadres qui portent l'innovation managériale, et les équipes concernées, ce qui permettra de développer leur créativité et leur engagement en se reliant aux ressources et aux émotions positives.

Aurélié Pentel est directrice de projet transformation managériale au sein de la Direction interministérielle à la transformation publique (DITP) et coach interne des ministères économiques et financiers. Elle est marquée par un fort intérêt pour l'animation interministérielle en matière de développement durable. Son intervention au sein de cette JER s'est caractérisée par l'organisation et l'animation d'un atelier de travail, où les préfets participants ont eu l'occasion de partager leurs expériences en matière d'innovation managériale.

Le rôle de la Direction interministérielle à la transformation publique (DITP) est d'**animer et de coordonner les travaux liés à la simplification administrative et favoriser le partage des meilleures pratiques**. La DITP analyse et conçoit, avec ses partenaires, les propositions de simplification administrative et d'amélioration de la relation de services, tout en s'assurant de l'adéquation entre l'offre et le besoin de service des usagers.

La **transformation managériale** constitue un pilier important pour l'organisation et le fonctionnement d'une entreprise ou d'un service. En effet, de nouveaux besoins sociétaux émergent (le numérique, l'innovation, l'éco-responsabilité), et de nouvelles attentes font leur apparition auprès des partenaires, des usagers et des collaborateurs. De cela découle la **nécessité d'accélérer les transformations digitales, organisationnelles et culturelles**, qui doivent être accompagnées pour faire sens, pour susciter l'adhésion et l'engagement, et pour assurer l'alignement des pratiques managériales. Cependant, la **crise sanitaire a exacerbé les peurs et fragilisé les relations individuelles et collectives**. Pourquoi inciter à mettre en place des démarches d'organisation managériale ?

Atelier de dialogues

Aurélié Pentel a organisé cet atelier de travail où les préfets ont été invités à témoigner d'une démarche d'innovation managériale qu'ils ont pu entreprendre, peu importe la portée et l'ambition de cette transformation.

Patrick Dallennes, préfet de la Sarthe, a témoigné de la tâche très complexe que représente le management. C'est la raison pour laquelle il a décidé d'utiliser des moyens « simples » pour faire participer toutes ses équipes à un projet commun. À ce titre, il a pu produire et réaliser un court-métrage avec une petite équipe, ce qui a créé une certaine cohésion. Il a mis l'accent sur le fait que le management peut passer par des choses très simples, et que cela ne requiert pas nécessairement de talent en particulier mais plutôt un bon état d'esprit. En outre, si ce travail d'équipe a pu avoir lieu, c'est qu'une décision favorable a été prise à haut niveau hiérarchique. Il faut que la hiérarchie porte l'initiative sans pour autant être totalement impliquée. Si certains agents ne se sentaient pas vraiment à l'aise au premier abord, il s'avère que la plupart avaient des talents cachés. S'ils ne sont pas forcément très haut placés dans la hiérarchie, ils arrivent finalement à rétablir le bon fonctionnement du service.

Catherine Ferrier, préfète du Tarn, a essayé quant à elle d'introduire de la convivialité dans son équipe, en considérant que la bonne humeur est une condition de créativité. Elle a par exemple fait participer toute son équipe à la fête de la musique, ce qui a nettement amélioré la cohésion entre ses agents, là où la convivialité et la bonne humeur sont les deux leviers essentiels. Elle a donc eu l'occasion de découvrir des talents chez certains collègues, dont la plupart sont totalement épanouis par ce type d'initiative managériale.

En réponse à une question de **Sophie Elizéon, préfète de l'Aude**, concernant des effets inattendus – voire indésirables – constatés avec les résultats obtenus, la préfète du Tarn a tenu à souligner que certains esprits « conformistes » ne sont pas forcément toujours à l'aise, notamment dans la hiérarchie intermédiaire...

Frédéric Perissat, préfet de la Dordogne, soulève quant à lui le sujet du choc générationnel qui peut parfois être très important, car si certains agents s'investissent avec passion dans leurs tâches, ils s'attachent tout autant à leur vie privée. Il est donc parfois compliqué d'initier les nouveaux arrivants à ce type de pratique managériale. De même, en préfecture, la culture administrative est très normée, tout comme les relations entre partenaires.

Atelier de réflexions individuelles

La DITP, par ce deuxième atelier de travail, invite les participants à prendre un temps individuel de réflexion à partir d'une projection dans une démarche de transformation managériale qu'ils ont pu ou non réaliser, afin d'en partager les bénéfices, mais il s'agit également d'en dresser les obstacles.

La préfète Sophie Elizéon, qui s'intéresse depuis longtemps à l'innovation participative, est convaincue que l'innovation managériale permet à sa préfecture de répondre à des enjeux principaux, à savoir le renforcement de l'attractivité pour lui donner du sens et de l'esprit collectif ; toutefois, il peut être difficile d'entraîner des équipes très absorbées par leur quotidien de travail.

Valérie Hatsch, préfète de la Lozère, qui a travaillé dans des grosses structures, souligne que la transformation managériale mobilise nécessairement beaucoup de temps et d'énergie, et le fait que le métier préfectoral soit renouvelé environ tous les 2 ans peut en constituer un obstacle pour entreprendre des pratiques d'innovation managériale.

Houda Vernhet, sous-préfète du Bassin d'Arcachon, a effectivement constaté que des agents de catégorie B ou C pouvaient avoir des talents de management, avec des remarques pertinentes et une prise de recul nécessaire. Ces agents, qui ne sont pas suffisamment mis en valeur, devraient être impliqués davantage, sans pour autant qu'ils puissent se substituer à des postes hiérarchiquement supérieurs.

Martine Clavel, préfète des Hautes-Alpes, considère que le défi actuel, à l'aune de la crise sanitaire de COVID-19, est de conserver une certaine cohésion de groupe. La moitié des effectifs de sa préfecture est en télétravail, ce qui peut faire naître chez ces agents un sentiment de chacun pour soi/chez soi. Malgré tout, elle tient à créer du partage d'expérience entre les managers afin de tenter d'identifier les bonnes pratiques. Il faut retrouver ce qui fait l'appartenance à la structure de l'État.



MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

Liberté
Égalité
Fraternité



INSTITUT
DES HAUTES ÉTUDES
DU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

Créé par arrêté du ministre de l'Intérieur du 3 septembre 2020, l'IHEMI assure la continuité des activités de l'INHESJ et du CHEMI. Placé sous l'autorité du secrétariat général du ministère de l'Intérieur, et partagé entre l'École Militaire et Maisons-Alfort, il poursuit l'offre de formations continues des cadres dirigeants du ministère et organise des sessions nationales visant à sensibiliser aux risques, enjeux et menaces de sécurité pour une très large audience d'acteurs publics et privés.



École militaire



Fort de Charenton

Adresse postale

IHEMI – École militaire
Case 39 – 1, place Joffre 75700 Paris SP 07

Adresses opérationnelles

École militaire – 1, place Joffre 75007 Paris
Fort de Charenton – 94706 Maisons-Alfort

Téléphone: +33 (0)1 76 64 89 00
Contacter l'IHEMI: www.ihemi.fr/contact

www.ihemi.fr

