

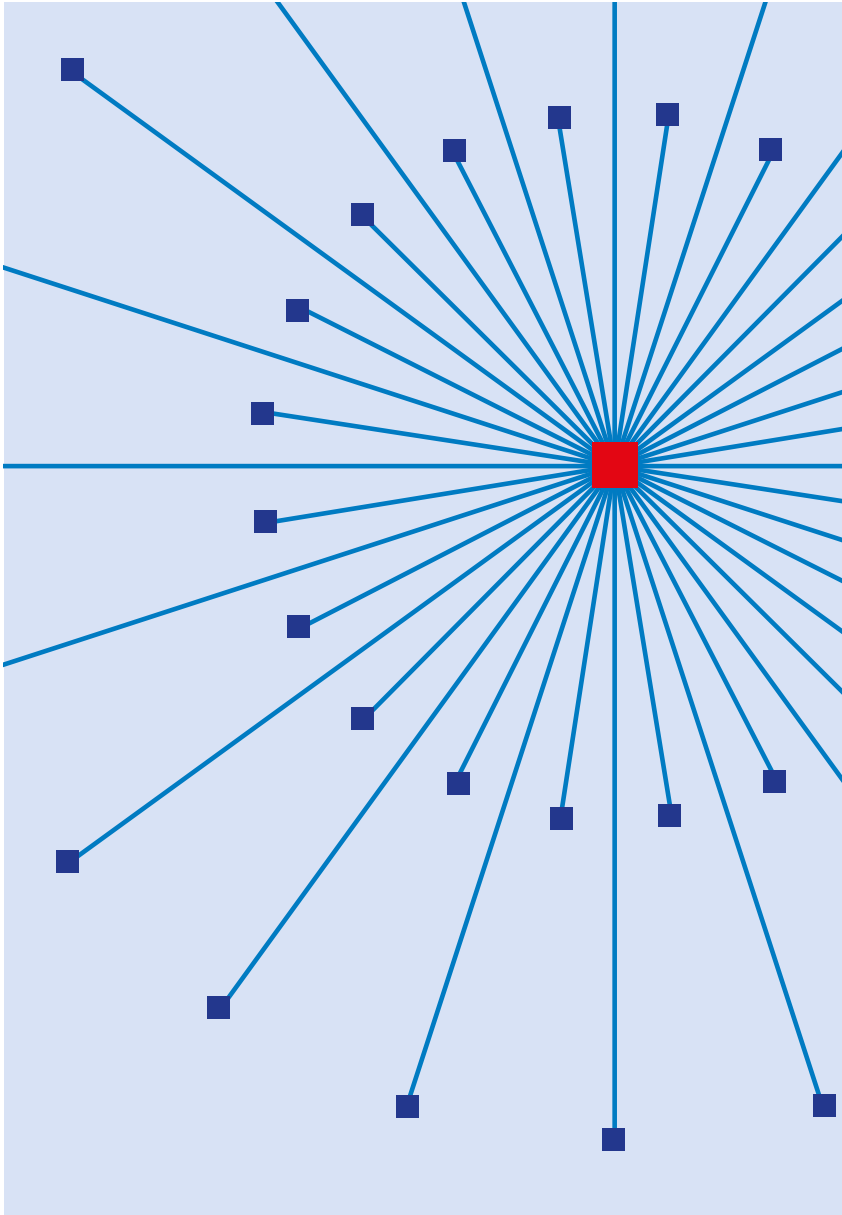


RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

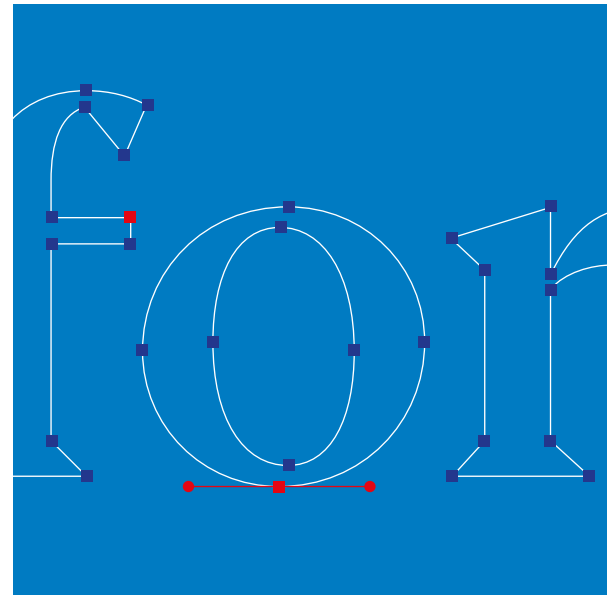
*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**INSP**

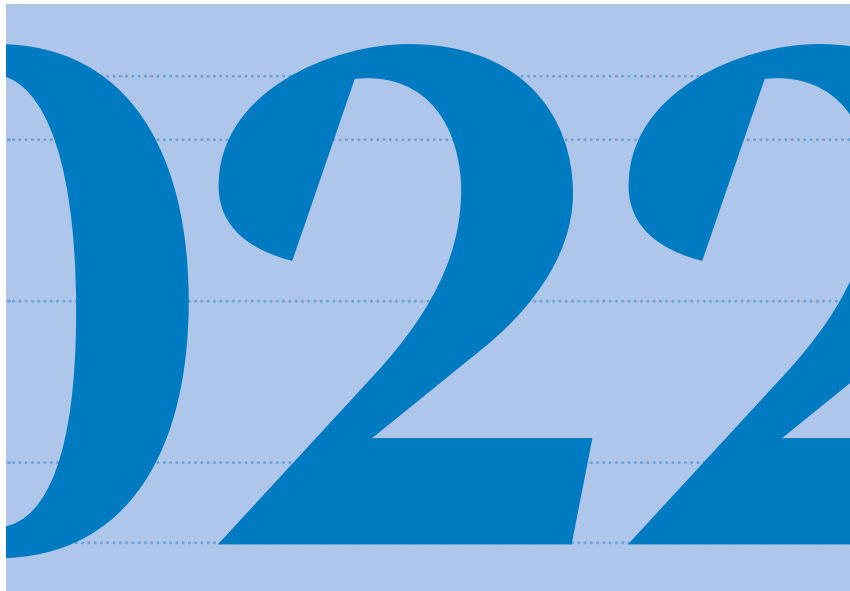
Institut national  
du service public



mettre les énergies  
des talents au service  
de l'intérêt général  
de formation  
continue et continue  
des cadres de l'État



**Rapport  
d'activité 2022**  
L'INSP engage  
sa transformation



# Sommaire

Avant-propos

3

L'année  
en images

4

L'INSP en bref  
et en chiffres

6

Axe 1  
Recruter au sein  
de l'INSP des  
profils socialement,  
géographiquement  
et académiquement  
plus divers

8

Axe 2  
Revoir en profondeur  
la formation initiale  
et approfondir le tronc  
commun aux écoles  
de service public

12

Axe 3

Refonder l'offre  
de formation continue  
de la haute fonction  
publique en donnant  
un rôle pivot à l'INSP

16

Axe 4

Renforcer les liens  
de l'INSP avec le  
monde académique  
et la recherche

20

Axe 5

Accroître  
le rayonnement  
international  
de l'INSP

24

Organisation

28

# « Mettre les énergies et les talents au service de l'intérêt général »



Avant-propos de  
Maryvonne Le Brignonen  
Directrice de l'INSP

**L'année 2022 a vu la création de l'Institut national du service public, le nouvel opérateur public français de référence pour le recrutement, la formation initiale et la formation continue des cadres supérieurs et dirigeants de l'État, inauguré à Strasbourg le 28 janvier 2022 par le Premier ministre Jean Castex.**

Cette première année d'existence de l'Institut a été consacrée à l'installation du nouvel établissement, à la mise en place de sa gouvernance, à la mise en œuvre d'une nouvelle organisation et, bien sûr, à l'impulsion de la transformation autour des 5 axes de la feuille de route qui structurent l'activité et ce rapport annuel.

La gouvernance de l'établissement est organisée autour d'un conseil d'administration, d'un conseil pédagogique, d'un conseil scientifique et d'un comité financier. Ces instances permettent de veiller, sous la tutelle de la Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (Diese), à mes côtés et aux côtés du président du conseil d'administration, à la bonne gestion de l'établissement mais aussi, et surtout, à la bonne application des orientations stratégiques de la feuille de route, qui guident notre transformation au quotidien.

Une nouvelle organisation interne a été mise en place en 2022, qui s'est d'abord traduite par l'installation d'un nouveau comité de direction. Elle a permis d'adapter l'organigramme aux nouvelles missions de l'Institut ou aux missions amenées à se développer. C'est ainsi, par exemple, qu'a été créée la Direction de la recherche ou encore que le Département de la formation continue a été restructuré, au sein de la nouvelle Direction de la formation initiale et continue. La Mission des projets et partenariats internationaux est devenue la Direction des relations internationales, soulignant le rôle attendu de l'INSP en matière d'influence.

L'année 2022 a ensuite, bien entendu et avant tout, été celle de l'engagement fort dans les grands projets de transformation de l'établissement. Il a pour cela fallu, là encore, organiser et accompagner les changements. C'est la mission de la nouvelle Direction de la transformation et de la gouvernance, qui s'appuie sur une comitologie solide de gestion de projet : un comité stratégique, un comité de pilotage, des comités opérationnels et des comités de suivi de projet.

Ce rapport annuel vous propose de revenir, de manière volontairement synthétique, sur les grandes avancées de l'année 2022, axe par axe de notre feuille de route. Je retiendrai pour ma part : le travail sur les conditions

d'accès à l'Institut qui a abouti à la publication du décret n° 2023-30 du 25 janvier 2023 nous permettant de diversifier notre recrutement, le lancement de la conception d'un nouveau cursus de formation initiale fondé sur la professionnalisation et l'individualisation, son allongement à 24 mois, l'instauration d'une rentrée en septembre, une nouvelle pédagogie et un nouveau séquençage des enseignements et du temps passé sur le terrain, la création et l'animation du réseau des organismes de formation continue des cadres supérieurs de l'État, la définition et le début de mise en œuvre de la stratégie de recherche de l'INSP, et, enfin, la définition de nouvelles priorités en matière de coopération et de rayonnement internationaux.

**Bonne découverte de l'INSP, bon retour sur l'année 2022 et bonne lecture !**

# L'année en images



**3-4 janvier**

## Rentrée des premières promotions de l'INSP

Le 3 janvier, les 90 nouveaux élèves de la première promotion de formation initiale de l'INSP (2022-2023) font leur rentrée.

Le lendemain, les 84 élèves de la promotion Germaine Tillion (2021-2022) entament leur seconde année de formation.



**16 février**

## Publication du catalogue de formation continue

L'offre de formation constitue un des leviers pour faire de l'INSP la tête de réseau de la formation continue des cadres de l'État.



**17 mars**

## Conférence des ministres européens chargés de la transformation et de la fonction publiques

Dans le cadre de la présidence française du Conseil de l'Union européenne (PFUE), l'INSP reçoit l'ensemble des ministres européens chargés de la transformation et de la fonction publiques à Strasbourg.



**19-20 mai**

## Réunion des écoles d'administration publique de l'Union européenne (Dispa)

Leurs directrices et directeurs sont invités dans les locaux parisiens de l'INSP pour 2 jours d'ateliers et de tables rondes autour du rôle des sciences comportementales et de la psychologie dans la formation et la sélection des fonctionnaires.



**28 janvier**

## Inauguration de l'INSP

Le Premier ministre Jean Castex inaugure l'INSP et remet à sa directrice, Maryvonne Le Brignonen, sa feuille de route : une nouvelle étape est franchie dans la réforme de la formation des cadres supérieurs de la fonction publique.



**9 mars**

## Nomination du président du conseil d'administration

Le président de la République Emmanuel Macron nomme, en Conseil des ministres, Ferdinand Mélin-Soucrmanien, professeur des universités à l'université de Bordeaux, président du conseil d'administration de l'INSP.



**11 avril**

## Rencontre avec les écoles participant au tronc commun

L'INSP réunit les 15 écoles de service public impliquées dans le tronc commun afin d'échanger au sujet de la formation des cadres supérieurs de l'État et des modalités de mise en œuvre du tronc commun.



**22 août**  
**Lancement des concours 2022 de l'INSP**

Lien entre science et décision politique, démocratie participative, dépendance des plus âgés, transition écologique : les sujets des concours sont en prise directe avec les grands défis de l'action publique.



**13-15 octobre**  
**Rencontre annuelle de la Confédération internationale des anciens de l'ENA et de l'INSP**

La directrice de l'INSP et le directeur des relations internationales se rendent au Québec pour échanger avec le solide réseau des anciens élèves et renforcer l'ouverture de l'Institut à l'international, notamment en Amérique du Nord.



**10 novembre**  
**Réunion du réseau interministériel des organismes de formation de l'encadrement supérieur**

L'organisation d'ateliers de travail et de co-construction a permis d'amorcer la phase opérationnelle du projet de structuration de l'offre mutualisée de formation continue.



**29 juillet**  
**Financement de 5 contrats doctoraux**

L'INSP soutient les activités de recherche dans les domaines de l'action publique en lançant un appel à candidatures pour 5 contrats doctoraux d'une durée de 3 années.



**4 octobre**  
**Cérémonie de sortie de la promotion Germaine Tillion**

Le ministre Stanislas Guerini intervient en ouverture d'une riche journée entre remise des attestations de formation, choix des postes, engagement de servir l'État et hommage à Germaine Tillion au Panthéon.



**25 octobre**  
**Rencontre INSP-Inet avec la classe Talents de Strasbourg**

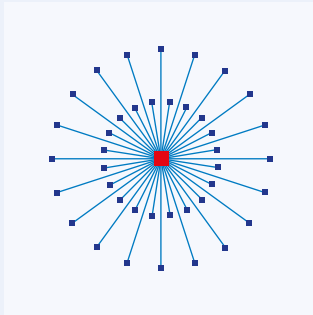
en présence de Maryvonne Le Brignonen et du directeur de l'Inet, Belkacem Mehaddi, afin de rencontrer les élèves et d'échanger sur des projets communs.



**1<sup>er</sup> décembre**  
**Les lauréats et lauréates des concours 2022 de l'INSP ont fait leur pré-rentrée**

Les équipes de l'INSP accueillent les élèves de la promotion 2023-2024 : mot de bienvenue, présentation de l'INSP et échanges sont au cœur du programme de la journée.

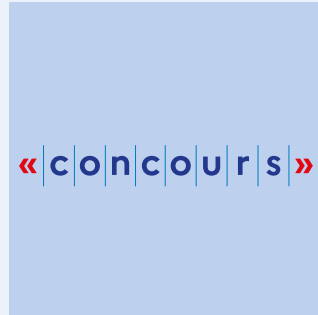
# L'INSP en bref et en chiffres



Mission n°1

## Préparation des concours

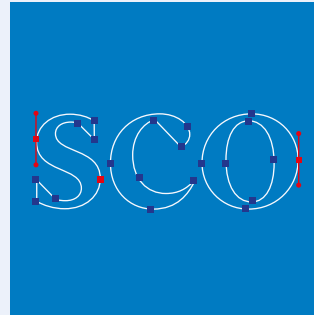
Organiser des formations préparatoires aux concours d'accès à l'encadrement supérieur de la fonction publique et aux organisations européennes



Mission n°2

## Concours d'accès

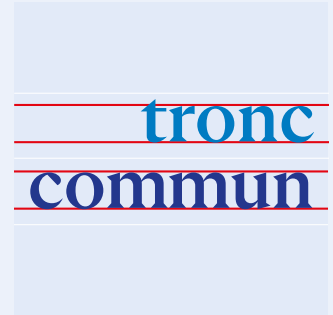
Organiser les concours d'accès à la formation initiale de l'Institut national du service public



Mission n°3

## Formation initiale

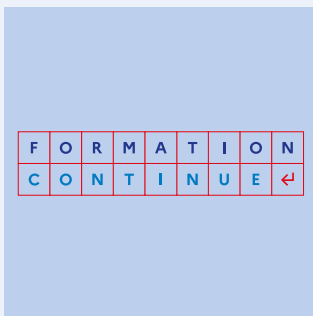
Assurer la formation initiale des élèves fonctionnaires issus des concours



Mission n°4

## Tronc commun

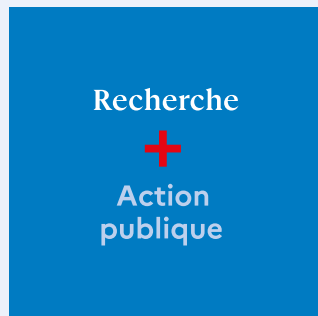
Piloter et coordonner la mise en œuvre d'enseignements destinés à développer la culture commune de l'action publique et à décloisonner les administrations, notamment par un tronc commun à plusieurs écoles de service public



Mission n°5

## Formation continue

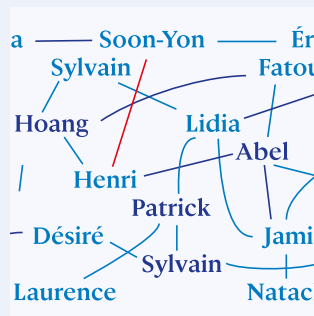
Mettre en œuvre une offre de formation professionnelle continue d'excellence – y compris diplômante ou certifiante – destinée aux personnes exerçant ou ayant vocation à exercer des emplois de direction de l'État ou des fonctions d'encadrement supérieur en s'appuyant sur d'autres écoles de service public ou d'autres organismes de formation, notamment ministériels



Mission n°6

## Recherche

Conduire et financer des activités de recherche dans les domaines de l'action publique, et ainsi développer une recherche de haut niveau, placée au service des élèves, des administrateurs, de la communauté scientifique et du grand public



Mission n°7

## Rayonnement international

Contribuer au rayonnement européen et international de la France par la valorisation et la diffusion de la recherche, des formations et des expertises de l'administration française et l'accueil d'étudiants étrangers



Pour aller plus loin

## Feuille de route 2022-2026

Explorez plus en détails les 5 axes et 16 actions de la feuille de route de l'INSP, remise par le Premier ministre Jean Castex à Maryvonne Le Brignonen à l'occasion de l'inauguration de l'Institut



1

année d'existence



77

ans d'histoire



5

axes de transformation  
à mener en 4 ans



5 000

élèves, étudiants et auditeurs  
formés chaque année



1

parcours de  
formation initiale



3

formations  
diplômantes



6

cycles longs de  
formation continue



2

catalogues de formations  
continues courtes



41,1%

de femmes\*



36%

de boursiers de l'ensei-  
gnement supérieur\*



62%

de lauréats ayant obtenu  
leur bac en province\*



29

ans d'âge moyen\*



200

agents



5

directions et  
13 départements



45,5

millions d'euros  
de budget



2

localisations :  
Strasbourg et Paris

\* dans la promotion de formation initiale entrée à l'INSP fin 2022

# « | c | o | n | c | o | u | r | s | »

## Axe 1

# Recruter au sein de l'INSP des profils socialement, géographiquement et académiquement plus divers

L'enjeu pour l'INSP est de recruter de futurs cadres supérieurs de l'État qui incarnent toute la diversité de la France et qui détiennent le potentiel pour relever les défis auxquels ils seront confrontés dans l'exercice de leurs fonctions.





En la matière, l'année 2022 a été marquée par l'aboutissement du travail sur la réforme des conditions d'accès à l'Institut, l'avancée du travail sur la réforme des épreuves de concours et la mise en place d'une pédagogie « encapacitante » de lutte contre les réflexes limitants au sein des 3 classes préparatoires « Talents ».

La diversification du recrutement de l'INSP suppose d'adapter, d'une part, les conditions d'accès à l'Institut et de réformer, d'autre part, les épreuves des concours. La bonne préparation aux épreuves des candidats, notamment issus des classes « Talents », est également essentielle.

### Repenser les voies d'accès à l'INSP

Le travail de l'année 2022 sur les conditions d'accès à l'Institut a abouti à la publication du décret n° 2023-30 du 25 janvier 2023.

Celui-ci crée une nouvelle voie « Orient » pour le recrutement des cadres supérieurs de la diplomatie, en parallèle de la voie « générale ».

Il modifie également les conditions d'éligibilité au concours interne, en allongeant d'une année l'expérience requise (4 ans au 1<sup>er</sup> janvier de l'année du concours au lieu du 31 décembre), et celles du troisième concours en abaissant cette fois l'éligibilité à 6 années d'expérience professionnelle contre 8 auparavant.

Les voies d'accès expérimentales, concours externe spécial réservé aux titulaires d'un diplôme de doctorat et deuxième concours externe dit concours « Talents », sont maintenues et feront l'objet d'un bilan, respectivement en 2023 et 2024.

« L'évolution des concours s'inscrit dans la volonté de recruter et former des cadres supérieurs à l'image de la société française, tout en renforçant l'excellence et l'attractivité de l'INSP. »

1 | Élèves en formation initiale durant un cours, en juin 2022, dans les locaux strasbourgeois de l'INSP  
© Nicolas Lascourrèges • Atelier Marge Design

2 | Hall du Parc floral de Paris durant les épreuves écrites des concours de l'INSP  
© Institut national du service public • INSP

3 | Vue des sujets pour les épreuves d'admissibilité des concours en 2022  
© Institut national du service public • INSP



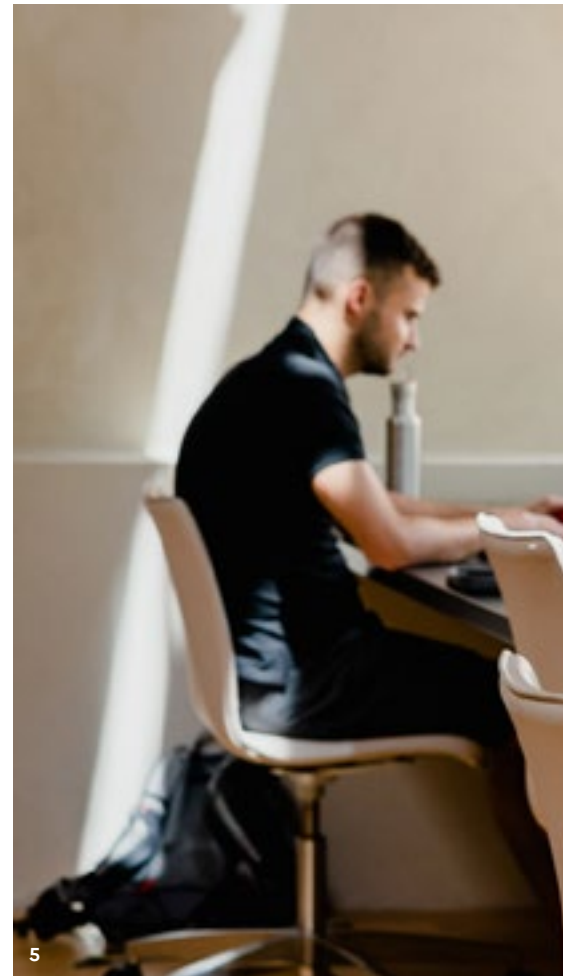
### Revoir les épreuves des concours et préparer le recrutement par l'INSP des administrateurs de l'État de la voie Orient

En parallèle de la refonte des conditions d'accès à l'Institut, un profond travail a été engagé pour réformer les épreuves des concours, travail qui devrait déboucher en début d'année 2023 par la publication de l'arrêté fixant la nature, la durée et le programme des épreuves des concours d'entrée, à la fois pour la voie générale et pour la voie Orient.

Ce travail a consisté à rapprocher les épreuves des deux voies, à mettre en place de nouvelles épreuves pour les concours rénovés et à revoir les programmes de préparation. Les changements attendus pour les épreuves sont les suivants : introduction de thèmes et références pour les questions contemporaines,

création d'une épreuve sur les grandes transitions numérique et écologique, introduction de cas pratiques et de notes opérationnelles, abaissement à 4 épreuves pour le concours interne et le troisième concours, adaptation des épreuves orales pour mieux évaluer les savoir-être des candidats.

Ces évolutions visent à attirer de nouveaux candidats et à leur permettre de réussir grâce à des épreuves plus professionnalisantes, qui valorisent le potentiel et les savoir-être des candidats et qu'il est plus facile de préparer en parallèle d'une activité professionnelle. De nouvelles périodes des concours sont également à l'étude dans la perspective d'un début de formation en septembre, contre janvier actuellement. Ainsi, à partir de 2025, la période des concours devrait se dérouler de mars à juillet.



### Zoom sur les classes préparatoires « Talents »

3 classes préparatoires « Talents » à Nantes, Strasbourg et Paris permettent aux étudiants boursiers les plus méritants et aux demandeurs d'emploi de préparer les concours de l'encadrement supérieur de la fonction publique (catégorie A+) de l'Institut national du service public (INSP) et de l'Institut national des études territoriales (Inet).

Pour aller plus loin :

→ [insp.gouv.fr/prepas-talents](https://insp.gouv.fr/prepas-talents)





### Mieux accompagner les préparatoires vers la réussite aux concours d'entrée

L'INSP compte 3 classes préparatoires Talents qui permettent, à Strasbourg, Paris et Nantes, à des étudiants boursiers ou des demandeurs d'emploi de bénéficier d'un accompagnement renforcé à la préparation aux concours ainsi que d'un appui financier non négligeable (bourse, logement, etc.). La pédagogie de ces classes préparatoires a été revue en 2022 pour laisser une plus grande place à des conseils et actions pour lutter contre les réflexes limitants.



Découvrez les témoignages d'Anthony, Victoria, Ismaël, Léa et Thomas, élèves des prépas Talents INSP-Inet



- ✓ hébergement
- ✓ bourse
- ✓ ordinateur
- ✓ livres



« Cette prépa m'a permis de me rendre compte que c'était possible. Au-delà de la grande qualité de la formation et d'un accompagnement sur mesure, la préparation offre ce supplément de confiance qui fait la différence. »

**Damien Zaversnik** • Conseiller référendaire en service extraordinaire à la Cour des comptes au sujet des classes Talents

4 | Vue extérieure du Centre de ressources et d'ingénierie documentaires (Crid) à Strasbourg © Romain Bassenne • Atelier Marge Design

5 | Le Crid est un espace de travail et d'étude plébiscité par les élèves © Nicolas Lascourrèges • Atelier Marge Design

6 | La Commanderie Saint-Jean, qui abrite l'INSP à Strasbourg, est classée monument historique depuis 1971 © iStock

**Axe 2**

# Revoir en profondeur la formation initiale et approfondir le tronc commun aux écoles de service public

**L'INSP, après avoir sélectionné des candidats aptes à exercer des fonctions de cadres supérieurs de l'État, a pour missions de les former en leur permettant de développer leurs savoir-être et leurs compétences, de les outiller pour faire face aux défis qui les attendent, puis de les accompagner dans la définition de leur projet professionnel pour faciliter leur prise de poste par une bonne adéquation entre leurs profils et les besoins des employeurs.**

Cela suppose une refonte du cursus de formation initiale et de la procédure de sortie, mais aussi le décloisonnement des enseignements en les ouvrant aux autres écoles de service public.

L'année 2022 a permis à l'INSP de repenser son cursus de formation initiale, y compris la sortie des élèves, et de faire évoluer le tronc commun aux écoles de service public.

### **Rénover la scolarité pour une plus grande professionnalisation et individualisation des parcours**

Une des premières réalisations de l'année 2022 a été l'installation du conseil pédagogique de l'INSP, dont le président est Thierry Courtine – chef du service de la recherche et de l'innovation au ministère de la Transition écologique et solidaire –, puis son implication dans la construction du nouveau cursus. Ce travail de

l'année 2022 sur le nouveau cursus a débouché sur la publication du décret n° 2023-30 du 25 janvier 2023 qui fixe, outre les conditions d'accès à l'INSP, les conditions de formation à l'Institut : mise en place d'un référentiel de compétences en lien avec la Diese, création d'un comité d'aptitude, suppression du classement de sortie et remplacement par une procédure d'appariement profil/poste.

Les grands axes de transformation de la formation initiale ont ainsi été tracés : place des savoir-être dans les enseignements, pédagogie professionnalisante, individualisation des parcours rendue possible par la suppression du classement, accompagnement de l'élève dans la définition de son projet professionnel. La professionnalisation des élèves reposera sur une approche par les compétences. L'ensemble des apprentissages



7



8



9

travaillés par les élèves auront pour objet de permettre l'acquisition des compétences identifiées dans le nouveau référentiel de formation de l'INSP. L'individualisation des parcours permettra, quant à elle, de répondre plus spécifiquement aux besoins des élèves en prenant notamment en compte les compétences acquises par ces derniers, antérieurement à leur entrée à l'INSP. Elle permettra ainsi de faciliter les mises à niveau nécessaires pour garantir l'efficacité d'un recrutement plus divers.

Un nouveau séquençage du cursus a également été pensé : enseignements communs, stages et période de cohésion axés sur les valeurs, nouveaux enseignements communs, enseignements d'approfondissement puis procédure de sortie. Une réflexion sur l'allongement du cursus a également été menée puis préconisée, ainsi qu'une rentrée en septembre

plutôt qu'en janvier comme c'est le cas actuellement. Cette dernière évolution aura pour conséquence de générer deux rentrées en 2025, l'une en janvier, l'autre en septembre.

D'un point de vue thématique, l'ensemble des politiques publiques d'aujourd'hui et de demain ainsi que les grandes transitions (numérique, écologique, etc.) irrigueront les enseignements et permettront de les contextualiser, particulièrement à l'occasion des mises en pratique.

### Proposer des alternatives au classement de sortie

L'année 2022 a également permis de poser les fondements d'une alternative au classement de sortie, système actuel qui conditionne la prise de poste et le début de carrière des élèves en laissant assez peu de place à leur projet professionnel.

« En 2022, l'INSP a initié la conception d'un nouveau cursus de formation d'une durée de 24 mois, fondé sur la professionnalisation et l'individualisation, qui sera mis en place en 2024. »

7 | Cours magistral pour la promotion de formation initiale dans l'amphithéâtre Jean Zay à Strasbourg  
© Romain Bassenne • Atelier Marge Design

8 | Mises en situation, ateliers pratiques, parcours d'application : face à des défis concrets, les élèves développent les réflexes professionnels d'un cadre supérieur de l'État  
© Tirachard • Adobe Stock

9 | Élève en formation initiale durant un cours, en juin 2022, dans les locaux strasbourgeois de l'INSP  
© Nicolas Lascourrèges • Atelier Marge Design



C'est toujours le décret n° 2023-30 du 25 janvier 2023 relatif aux conditions d'accès et aux formations à l'INSP qui refond la procédure d'affectation des élèves en sortie de l'Institut. Cette nouvelle procédure de sortie a été créée en vue d'assurer une pleine rénovation des conditions d'accès aux fonctions d'encadrement supérieur de l'État, répondant à l'exigence d'une meilleure adéquation entre les compétences détenues par les élèves, d'une part, et les compétences recherchées par les employeurs en fin de formation initiale, d'autre part. Une commission de suivi assure la régularité et le bon déroulement de cette procédure et est notamment chargée de garantir le respect des principes d'impartialité et d'égalité de traitement entre les élèves. Cette nouvelle procédure d'affectation s'appliquera à compter de la promotion 2024-2026 issue des concours d'entrée 2023.

### Assurer le pilotage et la coordination du tronc commun aux écoles de service public

L'INSP est également chargé du pilotage et de la coordination du tronc commun aux écoles de service public, avec des enseignements en présentiel et en distanciel qui visent à décloisonner les formations de ces écoles et à offrir un socle commun d'enseignement et de compétences à leurs élèves. Le tronc commun comptait en 2022 5 modules thématiques et des journées d'échange entre élèves autour des défis du 21<sup>e</sup> siècle, pour un réseau de 17 écoles de service public.

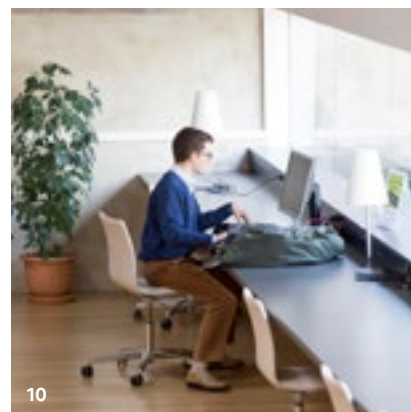
L'année 2022 a vu la mise en œuvre d'un pilotage opérationnel et de coordination du tronc commun, rendue possible par le recrutement d'un chargé de mission référent au sein de l'INSP. Une assemblée des directeurs a été créée et animée, ainsi qu'un comité de référents dans les différentes écoles, qui se réunit tous les mois. Le tronc commun a été élargi à 4 nouvelles

« Le tronc commun, piloté par l'INSP, est un programme de formation qui vise à développer la culture commune des élèves des écoles de service public se préparant à l'exercice de fonctions d'encadrement supérieur ou juridictionnelles. »

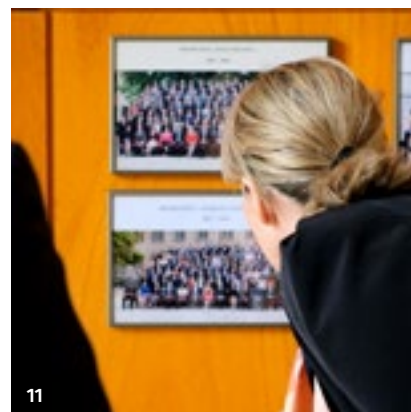
écoles : l'école de Chaillot, l'Ens-sib, l'INP et l'Ensosp. Les magistrats des tribunaux administratifs et des cours administratives d'appel (TACAA) ainsi que des cours régionales des comptes (CRC) en concours direct ont également été intégrés. Les magistrats de CRC suivront le tronc commun de manière partielle pour l'année 2023 et celui-ci débutera en 2024 pour les magistrats des TACAA. En plus des 21 écoles et organismes de formation membres du tronc commun, l'INSP a développé un réseau de partenaires composé de plusieurs entités publiques et associatives pour animer des ateliers, co-concevoir des séquences pédagogiques de certains modules, etc.

La conception d'un sixième module relatif à la défense, à la sécurité et au renseignement a été initiée pour une mise en œuvre en 2024.

Enfin, une expérimentation de la différenciation, c'est-à-dire la création de parties obligatoires et de parties facultatives au sein d'un module, a été mise en place au sein de 4 premières écoles.



10



11



12

10 | Au sein de l'antenne strasbourgeoise du Crid, la salle de lecture Louise Weiss accueille collections, espaces de consultation, matériel informatique et places de travail  
© Romain Bassenne • Atelier Marge Design

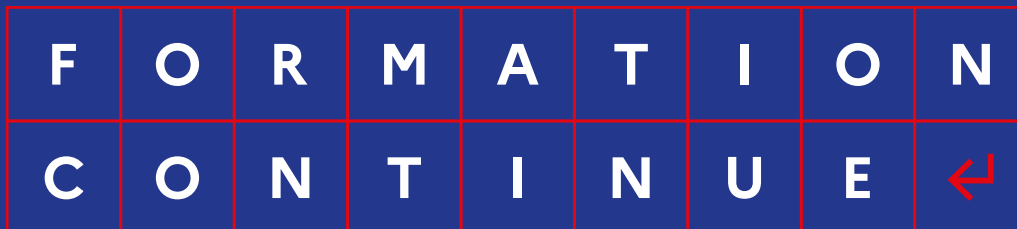
11 | Les photos des promotions depuis la création de l'ENA en 1945 sont exposées dans le hall principal de l'INSP à Strasbourg  
© François Revouy • INSP

12 | Élèves du Cycle international long (Cil) et de la promotion de formation initiale, en juin 2022, dans les locaux strasbourgeois de l'INSP  
© Nicolas Lascourrèges • Atelier Marge Design

13 | Séance studieuse pour des élèves de formation initiale à l'ombre des cerisiers dans la cour Vauban à Strasbourg  
© Nicolas Lascourrèges • Atelier Marge Design







### Axe 3

# Refonder l'offre de formation continue de la haute fonction publique en donnant un rôle pivot à l'INSP

Dans l'objectif de dynamiser les carrières des cadres supérieurs de l'État, par le biais notamment de la mobilité, la réforme de l'encadrement supérieur fait de la formation continue un axe stratégique de la transformation de l'INSP.





14



15



16

L'établissement est ainsi chargé de proposer, dans la continuité de son offre de formation initiale, une offre diversifiée de formation continue qui corresponde aux besoins des cadres supérieurs et dirigeants de l'État et de leurs employeurs à toutes les étapes de leur carrière, mais aussi de centraliser les offres de tous les opérateurs de formation continue qui s'adressent à ces mêmes cadres supérieurs et dirigeants.

L'année de création de l'INSP a été l'occasion de fonder le réseau des organismes de formation continue des cadres supérieurs et dirigeants de l'État, d'intégrer le Cycle des hautes études de service public (Chesp) à l'offre de formation continue et d'engager le travail d'harmonisation entre les offres des différents opérateurs de formation. Une réflexion a également été menée sur la modernisation du cursus du

Cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs (CSPA) qui permet d'accéder au corps des administrateurs de l'État par la voie de la promotion interne.

#### Faire de l'INSP la tête de réseau de la formation continue des cadres supérieurs et dirigeants de l'État

L'une des actions préalables engagées en 2022 a été, au sein de la nouvelle Direction de la formation initiale et continue, la restructuration du Département de la formation continue et le lancement d'un recrutement pour le poste de chef/cheffe de département. Son arrivée devrait intervenir au printemps 2023.

En parallèle, un recensement des organismes de formation continue a été effectué afin d'en constituer un réseau qui a été réuni et qui, à l'occasion d'ateliers de travail, a défini trois

« Offrir un continuum entre formation initiale et formation continue pour répondre aux besoins des cadres supérieurs et dirigeants de l'État et de leurs employeurs, tout au long de leur carrière. »

14 | Élève en formation initiale durant un cours, en juin 2022, dans les locaux strasbourgeois de l'INSP

© Nicolas Lascourrèges • Atelier Marge Design

15 | Version digitale du catalogue 2022 de formation continue sur le site web de l'INSP

© Institut national du service public • INSP

16 | Les 7 et 8 juillet 2022, 135 cadres supérieurs ont participé à un hackathon organisé par la société coopérative Big Bloom dans le cadre du Cycle des hautes études de service public (Chesp) et au profit de trois associations © Big Bloom



17



18

principaux axes de développement : la mise en place d'une offre interministérielle, la certification des formations et la valorisation de l'offre mutualisée.

Afin d'animer et de faire vivre ce réseau des organismes de formation mais aussi de valoriser l'offre interministérielle commune à venir, un projet de newsletter digitale a été imaginé, en lien avec la Diese. La diffusion devrait intervenir courant 2023.

**Faire monter en puissance le Cycle des hautes études de service public (Chesp)**

Depuis 2021, le Cycle des hautes études de service public (Chesp) a évolué et a notamment observé une augmentation du nombre d'auditeurs (30 %), une diversification des profils ainsi qu'une amélioration de la qualité du suivi et de l'accompagnement des auditeurs.

Préalablement mis en œuvre par la Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (Diese), et avant elle la Mission cadres dirigeants, le portage de la troisième session du Chesp a été assuré par l'INSP. L'Institut a également formulé des propositions d'évolution pour la quatrième session, toujours en lien avec la Diese qui en assure la tutelle.

« Proposer une offre interministérielle centralisée de formation continue, complète et lisible, pour tous les cadres supérieurs et dirigeants de l'État. »

17 | Lors d'un hackathon solidaire, les auditeurs du Chesp ont travaillé en équipes sur le défi stratégique d'une association, en expérimentant le *design thinking*  
© Big Bloom

18 | Élèves en formation initiale durant un cours, en juin 2022, dans les locaux strasbourgeois de l'INSP  
© Nicolas Lascourrèges • Atelier Marge Design

19 | Patio de l'antenne parisienne de l'INSP, située au 2 avenue de l'Observatoire  
© Romain Bassenne • Atelier Marge Design

20 | © Nicolas Lascourrèges • Atelier Marge Design

21 | Émilie Piette, déléguée interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État, lors d'une intervention dans l'amphithéâtre Parodi à Paris  
© Axel Dorr • INSP





19

### Refondre l'offre de formation continue en lien avec la politique stratégique interministérielle

Est intervenue en 2022 la conception, au sein de l'INSP, d'une offre de formation continue de transition pour l'année 2023, qui intègre de nouvelles thématiques et de nouvelles formations, en attendant l'offre interministérielle renouvelée prévue pour l'année 2024.

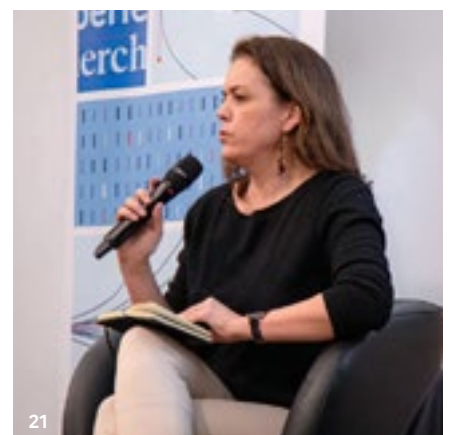
L'INSP a par ailleurs été chargé, dans le cadre du grand plan de formation des 25 000 cadres supérieurs de l'État à la transition écologique lancé par le ministre Stanislas Guerini, de la conception, de la rédaction et de la publication du marché interministériel qui permettra la mise en œuvre des formations dans toute la fonction publique. Sa notification est prévue pour le deuxième trimestre 2023.

L'INSP a également conçu en 2022 une formation au pilotage de projets complexes destinée aux directeurs de projet pour les politiques prioritaires du gouvernement, avec l'appui de la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP) et de la Dese.

Enfin, l'INSP a proposé à la Dese et à la Direction générale de l'administration et de la fonction publique des évolutions de contenu et de calendrier pour le Cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs (CSPA).



20



21

## Axe 4

# Renforcer les liens de l'INSP avec le monde académique et la recherche

**Le quatrième enjeu stratégique de transformation de l'INSP est d'ouvrir l'Institut au monde académique et de la recherche afin d'irriguer les enseignements de formation initiale et continue des dernières avancées scientifiques, de sensibiliser les futurs cadres supérieurs de l'État à la méthodologie de la pensée scientifique mais aussi de les inciter à introduire la science de manière plus systématique dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques.**

Cet axe de la feuille de route introduit un véritable changement de paradigme dans le fonctionnement d'une école d'administration qui, historiquement et à la différence d'autres modèles internationaux, a toujours évolué en parallèle du monde scientifique et universitaire.

L'année 2022 a été l'occasion d'installer cette mission émergente dans la gouvernance de l'INSP, son organisation, sa stratégie et bien sûr son cœur d'activité, la formation initiale et continue.

**Constituer un corps enseignant composé de chercheurs et de praticiens de l'action publique et lancer des projets de recherche dans le domaine de l'action publique**

Les premières actions structurantes en matière de recherche

ont été la nomination et l'installation du conseil scientifique de l'INSP, dont le président est Yann Algan – professeur d'économie à l'École des hautes études commerciales (HEC) –, ainsi que le recrutement d'une directrice de la recherche, membre du comité de direction, puis d'un enseignant-chercheur délégué à la stratégie de recherche et d'un enseignant-chercheur en analyse des politiques publiques. Une équipe de recherche a ensuite pu être structurée, autour de deux exigences fortes : l'interdisciplinarité et la méthodologie.

Après ces premières avancées organisationnelles, la Direction de la recherche a défini, en lien avec le conseil scientifique, trois axes stratégiques de recherche pour l'établissement : transition écologique, énergétique, démographique, sociale et solidaire ; transition numérique, intelligence artificielle, digitalisation ;



22



23



24

transformation publique, financière et managériale.

Une campagne de recrutement de 4 contrats doctoraux financés par l'INSP, en lien avec ces axes de recherche, a également été menée au second semestre de l'année 2022 ; 49 dossiers de candidature ont ainsi été réceptionnés, donnant lieu à 12 auditions.

L'équipe de recherche au complet, c'est-à-dire en intégrant les doctorants, organise chaque mois un séminaire de recherche qui permet notamment à ses membres, tour à tour, de présenter leurs derniers travaux ou publications scientifiques. Ces séminaires sont également l'occasion d'inviter des chercheurs avec lesquels dialoguer, dans une perspective interdisciplinaire.

Par ailleurs, la politique éditoriale de l'INSP a été repensée autour de publications historiques

comme la *Revue française d'administration publique (RFAP)* et de nouvelles collections en administration publique comparée, de cahiers européens ou encore de chroniques d'actualités sur les politiques publiques.

**Intégrer l'apport des sciences dans l'offre de formation et offrir un parcours doctoral aux élèves volontaires**

Un travail de collaboration a été initié en 2022 entre la Direction de la recherche et la Direction de la formation initiale et continue afin que les travaux scientifiques de l'établissement irriguent mieux les contenus de formation, aussi bien en formation initiale qu'en formation continue. L'expertise des chercheurs et enseignants-chercheurs de l'INSP est également régulièrement mobilisée dans l'évaluation des travaux des élèves, notamment les rapports

« Irriguer les enseignements de formation initiale et continue des dernières avancées scientifiques. »

22 | Entrée du Centre de ressources et d'ingénierie documentaires (Crid) à Strasbourg © Romain Bassenne • Atelier Marge Design

23 & 24 | Séminaire mensuel de la Direction de la recherche © Axel Dorr • INSP





individuels d'expertise (Riex) qui éclairent, grâce à une méthodologie scientifique, une problématique d'action publique, ou encore les mémoires de master des élèves internationaux.

Plusieurs évènements scientifiques ont également été organisés à l'initiative des élèves ou des chercheurs, toujours en lien avec la Direction de la formation initiale et continue.

En parallèle, une première réflexion a été engagée sur la mise en œuvre d'un parcours doctoral à l'INSP. Ont ainsi été réalisés : un état des lieux des besoins et bénéfices attendus, une première évaluation de la faisabilité et des freins à lever, notamment du côté des employeurs qui accueilleront à leur sortie de l'Institut les élèves doctorants, et une proposition méthodologique de mise en œuvre.

### Nouer des partenariats universitaires et intégrer des réseaux académiques internationaux

De nombreuses rencontres ont jalonné l'année 2022 dans l'objectif de développer des partenariats internationaux (Oxford, ENAP Québec, etc.) mais aussi nationaux (CNRS, France Universités, Inria, Académie des sciences, universités et institutions diverses, etc.).

Trois conventions de financement de recherche ont enfin été signées avec l'université de Poitiers, la Société française pour la philosophie et la théorie juridiques et politiques (SFPJ) et l'association pour la fondation internationale de finances publiques (Fondafip).

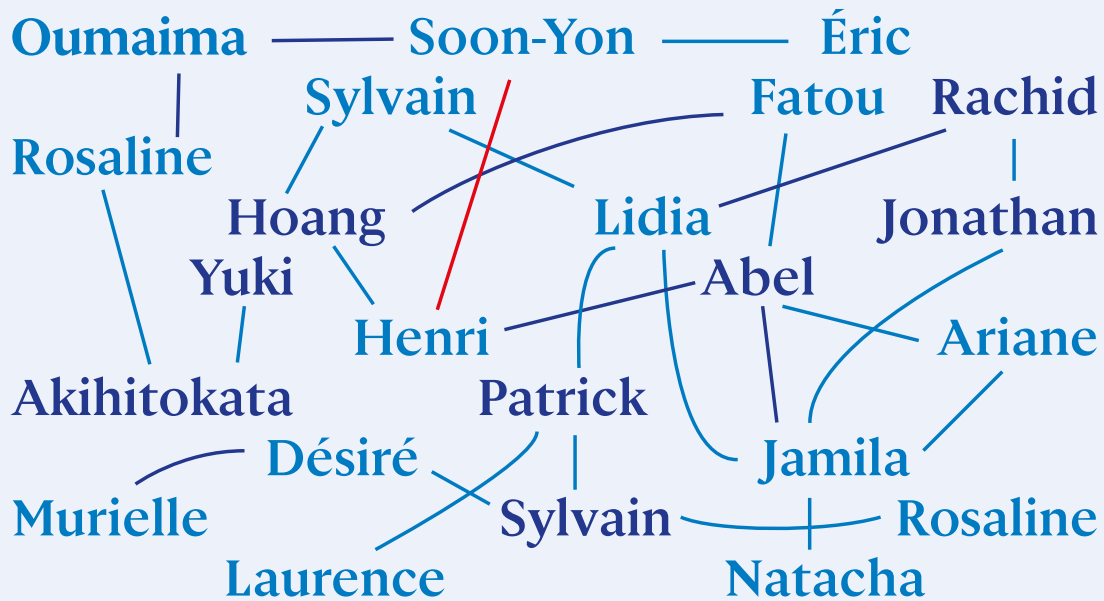


26

« Introduire la science de manière plus systématique dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques. »

25 | Centre de ressources et d'ingénierie documentaires (Crid) à Strasbourg  
© Romain Bassenne • Atelier Marge Design

26 | Revue scientifique trimestrielle de référence dans les domaines de l'administration et des politiques publiques, la RFAP est éditée depuis 2002 par l'ENA et depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022 par l'INSP  
© Institut national du service public • INSP



## Axe 5

# Accroître le rayonnement international de l'INSP

Qu'il s'agisse de formation de fonctionnaires ou d'agents publics internationaux, de projets de coopération administrative internationale ou encore d'appui à la création et à la transformation d'écoles de service public dans le monde, cet axe stratégique de l'établissement contribue à la politique d'influence de la France.





27



28



29

Il est attendu de l'INSP la définition de nouvelles priorités géographiques ainsi que l'adaptation pédagogique des cycles internationaux de formation, en intégrant les changements en cours pour la formation initiale et continue des publics français.

Un autre enjeu qui découle directement de la transformation de l'École nationale d'administration (ENA) en Institut national du service public (INSP) est l'accompagnement de la réforme à l'étranger, la nécessaire pédagogie sur ses objectifs afin d'améliorer la notoriété et l'attractivité de l'établissement dans le monde.

L'année 2022 a permis à l'INSP de lancer sa stratégie en matière de rayonnement international ainsi que les premières actions de mobilisation du réseau des anciens élèves internationaux, et de mener un premier niveau de réflexion sur l'évolution de l'offre

de formation destinée aux publics internationaux.

**Établir le bilan de l'action existante en matière de coopération et dessiner de nouvelles perspectives alignées avec les priorités diplomatiques de la France**

L'INSP, à travers son action internationale, s'inscrit dans le cadre de l'action extérieure de la France. Il constitue un atout pour la politique étrangère et européenne française à plusieurs titres. Les nouvelles orientations à l'international de l'INSP ont été définies en accord avec les orientations du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, en l'occurrence dans la recherche de partenariats prestigieux.

L'ouverture internationale permet par ailleurs aux publics français d'échanger et de se rapprocher de leurs homologues internationaux, d'élargir leur

« L'INSP coopère avec des administrations et écoles de plus de 130 pays et anime un réseau de plus de 4 000 anciens élèves internationaux. »

27 | © CatEyePerspective • iStock

28 | Séminaire de simulation de négociation européenne avec les élèves du Cycle international de perfectionnement (Cip) et du Cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs (CSPA) © Axel Dorr • INSP

29 | Cérémonie de remise des diplômes pour les élèves du Cycle international de perfectionnement (Cip) et du Cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs (CSPA) © François Revouy • INSP



30

horizon de réflexion par la confrontation d'expériences et de pratiques issues de contextes différents. C'est aujourd'hui une activité indispensable à toute école ou institut de formation. Les liens entre élèves français et étrangers ainsi que les stages internationaux contribuent largement au dialogue interculturel tout en favorisant la naissance de réseaux.

L'INSP a renforcé ses partenariats de coopération dans trois zones prioritaires : les nouveaux et futurs États membres ainsi que les candidats à l'entrée dans l'Union européenne, l'Amérique du Nord, l'Asie du Sud-Est (Asean) et le Pacifique Sud.

L'année 2022 a également été l'année de l'adhésion de l'INSP au réseau Civica et du lancement des travaux qui vont permettre de nourrir ce partenariat d'actions concrètes de coopération dans les années à venir.

### Mobiliser le réseau des anciens élèves internationaux

S'inspirant du modèle d'autres grandes écoles et établissements d'enseignement supérieur, l'INSP développe son réseau d'anciens élèves afin d'en faire un relais d'influence mais aussi un puissant levier d'attractivité. L'INSP ambitionne, en lien avec les associations existantes, d'animer activement son réseau d'anciens élèves : ce sont environ 4 000 personnes qui composent ce réseau depuis la création de l'ENA en 1945, originaires de tous les continents, avec actuellement une prédominance de l'Afrique et de l'Europe, notamment de l'Allemagne.

Pour faire vivre ce réseau, un projet de portail numérique avec annuaire en ligne et services associés a été lancé en 2022. Une solution technique est en cours de développement pour un

« L'INSP propose aux fonctionnaires et agents publics du monde entier deux cycles internationaux de formation longue et un catalogue de formations continues courtes. »

30 | Le 1<sup>er</sup> septembre 2022, les 26 élèves du Cycle international long (Cil) et les 6 officiers de la gendarmerie nationale et de l'armée de terre ont fait leur rentrée  
© Institut national du service public • INSP

31 | Cérémonie de remise des diplômes pour les élèves du Cycle international long (Cil)  
© Nicolas Brehm • INSP





lancement de la plateforme prévu au premier semestre 2023. Un poste de chargé de l'animation du réseau des anciens élèves a également été créé et pourvu au sein de la Direction des relations internationales.

À ces efforts à l'international pour irriguer le réseau des anciens élèves, rassurer et installer rapidement la marque INSP au-delà de nos frontières, s'ajoute la participation appréciée et très attendue de Maryvonne Le Brignon, directrice de l'INSP, aux réunions annuelles de la Confédération internationale des anciens de l'ENA et de l'INSP. La première s'est tenue à Montréal en octobre 2022 et la prochaine aura lieu à Rabat, en novembre 2023.

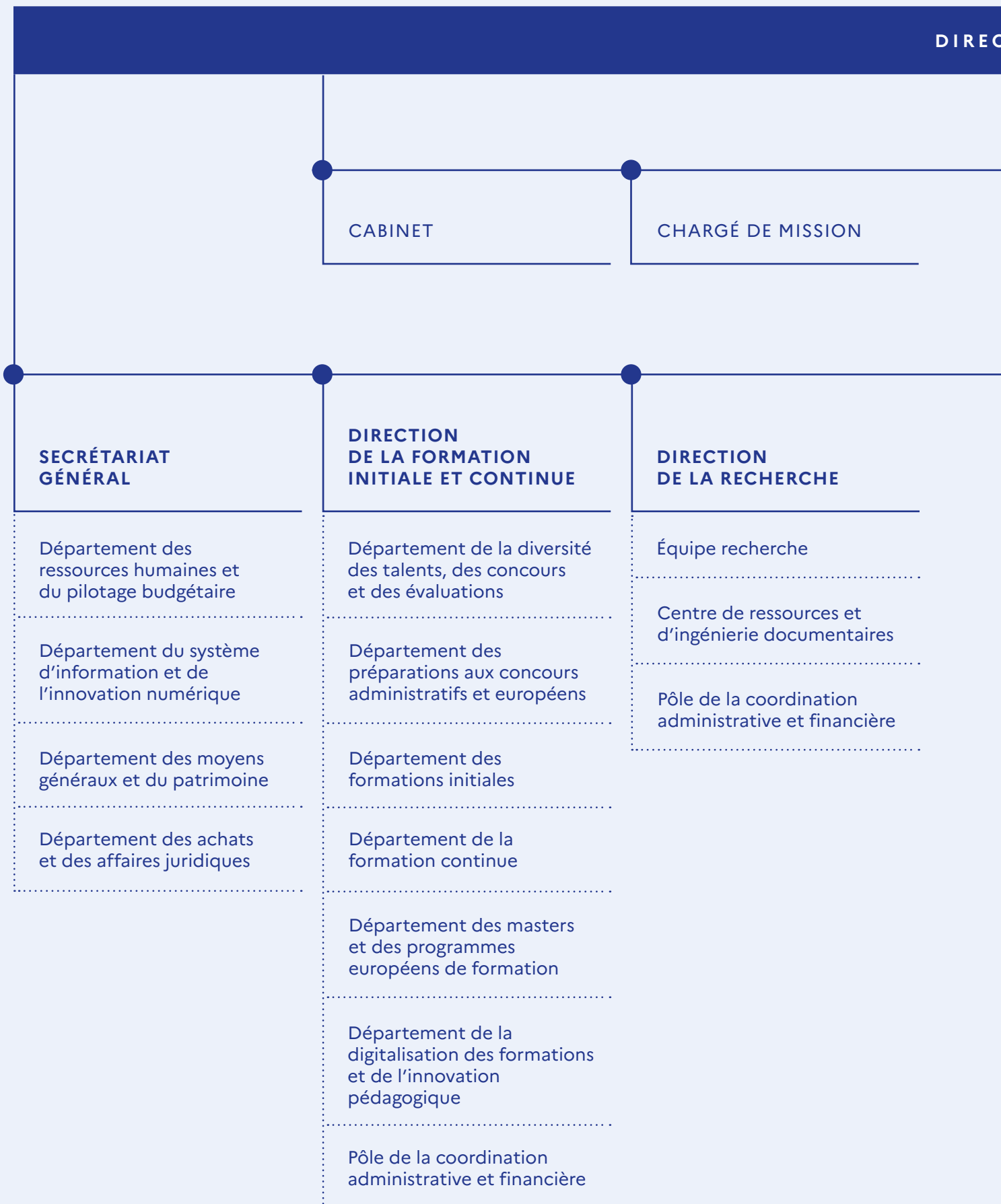
### Développer et faire évoluer les cycles internationaux et l'offre de formation à l'international

L'INSP propose plusieurs cycles de formation destinés à un large public international, notamment le Cycle international long (Cil) d'une durée de 13 ou 14 mois, adossé au cursus de formation initiale, et le Cycle international de perfectionnement (Cip) d'une durée de 8 mois, adossé au Cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs (CSPA). Un catalogue de formations continues de courte durée – les programmes internationaux courts, dont une partie existe en anglais – complète cette offre.

Afin de renforcer encore davantage leur attractivité et de prendre en compte la réforme du cursus de formation initiale présentée plus haut dans ce document, ainsi que des nouvelles modalités de formation du

CSPA mises en place dans le cadre de la réforme des administrateurs de l'État, il est nécessaire de faire évoluer les deux cycles internationaux longs. Dans cet objectif, des travaux ont été initiés en 2022, visant à adapter ces formations en prenant en compte les besoins et les attentes des futurs élèves internationaux.

# Organisation



CTION

PÔLE COMMUNICATION

AGENT COMPTABLE

COMITÉ D'HISTOIRE

**DIRECTION DES STAGES  
ET DE L'ACCOMPAGNE-  
MENT DES ÉLÈVES**

**DIRECTION  
DE LA TRANSFORMATION  
ET DE LA GOUVERNANCE**

**DIRECTION  
DES RELATIONS  
INTERNATIONALES**

Département des stages,  
de l'accompagnement des  
élèves et de la sélection  
des élèves étrangers

### Gouvernance de l'INSP

La gouvernance de l'INSP est assurée par 4 instances : un conseil d'administration, un conseil pédagogique, un conseil scientifique et un comité financier.

Le conseil d'administration détermine la stratégie de l'INSP et veille à sa mise en œuvre. Le conseil scientifique est saisi pour avis du projet scientifique et du programme annuel des recherches et des études. Le conseil pédagogique est saisi pour avis du projet pédagogique et des programmes de formation initiale et continue. Le comité financier rend un avis sur les sujets d'ordre financier soumis au conseil d'administration.

Pour aller plus loin → [insp.gouv.fr/gouvernance](https://insp.gouv.fr/gouvernance)







---

**Coordination éditoriale**  
Pôle communication, INSP

---

**Conception graphique**  
Marge Design

---

**Réalisation graphique**  
Pôle communication, INSP

---

**Impression**  
ADM  
Imprimé en France sur du papier recyclé

---

Novembre 2023

**Institut national  
du service public**

**1, rue Sainte-Marguerite  
67080 Strasbourg Cedex  
Tél.: +33 (0)3 88 21 44 44**

**2, avenue de l'Observatoire  
75272 Paris Cedex 06  
Tél.: +33 (0)1 44 41 85 00**

**[insp.gouv.fr](http://insp.gouv.fr)**

—

**Retrouvez-nous  
sur les réseaux sociaux**

