

Paris, le 28 janvier 2022

Réf. :108/22/SG

*Chère* Madame la Directrice,

Sur ma proposition, et sur celle de la ministre de la transformation et de la fonction publiques, le Président de la République vous a nommée le 5 janvier 2022 directrice de l'Institut national du service public (INSP), à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022 et pour une durée de quatre ans.

La création de l'INSP s'inscrit dans le cadre de la réforme de l'encadrement supérieur de l'Etat la plus ambitieuse depuis 1945, voulue par le Président de la République, et qui vise à offrir à ses cadres une formation d'excellence reconnue sur le plan national et international, davantage en prise avec les enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle et les réalités de la société française.

Afin de pouvoir répondre, de manière rapide, tangible et opérationnelle, aux hautes ambitions que le Président de la République, la ministre de transformation et de la fonction publiques et moi-même vous avons fixées, et en vous appuyant notamment sur les propositions de la mission de préfiguration menée par Jean Bassères, je souhaite que vous puissiez concentrer l'activité de l'Institut sur cinq priorités :

- une exemplarité dans le recrutement, pour poursuivre l'objectif de diversification sociale, territoriale et académique de l'Institut ;
- une professionnalisation de l'enseignement initial avec l'utilisation de méthodes pédagogiques innovantes orientées vers l'action, ce qui implique une refonte en profondeur de la scolarité incluant le tronc commun ;
- un rôle central d'ensemblier de l'offre de formation continue produite aujourd'hui de façon cloisonnée par les ministères ;
- des partenariats d'excellence notamment avec le monde universitaire, en France comme à l'international, ainsi qu'une ouverture beaucoup plus forte sur la recherche ;
- un rayonnement international renforcé.

La mise en œuvre de ces priorités devra s'insérer dans les meilleures conditions possibles à la scolarité des promotions en cours et au catalogue de formation continue aujourd'hui proposé par les ministères.

Madame Maryvonne Le BRIGNONEN  
Directrice de l'Institut national du service public  
(INSP)  
1 rue Sainte-Marguerite  
67080 STRASBOURG CEDEX

Il est ainsi attendu de votre action certains résultats visibles à court terme, dès le 1<sup>er</sup> semestre 2022, alors que d'autres transformations nécessiteront un investissement sur la durée de votre mandat.

### **1. Rechercher un recrutement de profils socialement, géographiquement et académiquement plus divers**

La première priorité pour l'INSP doit être une plus grande diversification de ses recrutements.

En lien avec la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'Etat (DIESE) et la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), vous formulerez à la ministre de la transformation et de la fonction publiques des propositions relatives aux différentes voies d'accès à l'Institut, à la structuration et au contenu des épreuves aux concours d'entrée.

S'agissant des voies d'accès et sans attendre l'évaluation des deux dispositifs expérimentaux « Docteurs » et « Talents » prévue en 2024, vous transmettez un bilan sur chacune de ces voies et formulerez vos préconisations, d'ici fin février 2022, quant à la possibilité d'augmenter le nombre de places au concours « Docteurs » et à l'opportunité de revoir les durées d'expérience nécessaires pour se présenter au concours interne et au 3<sup>e</sup> concours.

Pour permettre une plus grande diversification des profils, mieux répondre aux besoins de l'Etat employeur et réduire les éventuels biais discriminants, je souhaite également qu'une réflexion soit engagée sous l'égide de la ministre de la transformation et de la fonction publiques pour faire évoluer le format et le contenu des épreuves des concours d'accès à l'INSP en s'inscrivant dans les orientations suivantes :

- S'agissant des écrits, la structuration en majeures/ mineures telle que la mission de préfiguration conduite par Jean Bassères a pu l'évoquer ; la mise en place d'épreuves à options dans différents domaines, tout en assurant un traitement équitable entre les différentes options ; l'introduction d'un thème annuel ou d'un référentiel d'œuvres pour l'épreuve de culture générale ;
- S'agissant des oraux, un recentrage des épreuves sur l'examen des capacités et du potentiel des candidats au-delà du seul contrôle de connaissances, l'opportunité de mettre en place des tests psychotechniques offrant au jury un appui pour cerner la personnalité des candidats ; l'abandon de l'épreuve orale de langue vivante anglaise au profit d'une certification reconnue au niveau international.

#### **Calendrier prévisionnel :**

- D'ici à fin février 2022, vous transmettez à la ministre de la transformation et de la fonction publiques un bilan sur les voies d'accès actuelles et formulerez vos propositions d'évolutions en vue de la refonte du décret sur les voies d'accès ;
- D'ici mai 2022, je vous demande de formuler des propositions précises, avec une esquisse dès mars 2022, s'agissant des épreuves ainsi que la possibilité de leur application aux concours à partir de 2023 ou de 2024, en lien avec la DIESE et la DGAFP qui doivent notamment analyser la faisabilité juridique de tels dispositifs ;
- Dès 2022, les travaux préparatoires à l'organisation par l'INSP du concours du cadre d'Orient devront faire l'objet d'un travail approfondi avec le ministère de l'Europe et des affaires étrangères en lien avec la DIESE et la DGAFP ;

- En 2024, sera menée l'évaluation des dispositifs expérimentaux des concours « Docteurs » et « Talents » comme prévu par les textes.

## **2. Revoir en profondeur le contenu de la scolarité et garantir l'introduction du tronc commun aux écoles de service public**

L'INSP sera chargé de la formation initiale des cadres supérieurs de l'Etat sur des bases profondément renouvelées qui correspondent davantage aux besoins des employeurs. Il pilotera dans ce cadre le tronc commun aux écoles de service public formant ensemble les cadres supérieurs des trois versants de la fonction publique et de la magistrature, afin de créer des références et une culture commune pour une action publique plus efficace au service des Français.

Premièrement, vous apporterez un soin particulier à la définition de la maquette pédagogique de l'Institut. Le contenu de la formation initiale devra permettre d'accroître la professionnalisation des parcours (formation en matière de conduite de projets, de gestion des ressources humaines, de management, etc.) et leur individualisation assortie d'objectifs de progression (plus grande adaptation aux premiers postes, stages et formations adaptés aux parcours individuels des élèves).

Les enseignements pourront ainsi se décliner en modules communs et en modules de spécialisation sur une ou plusieurs thématiques. Les stages, qui pourront être intercalés entre les enseignements et se dérouler en France et à l'étranger, devront en tout état de cause comporter une expérience opérationnelle dans les territoires et permettre une ou plusieurs spécialisations. L'organisation de la formation initiale au-delà du tronc commun pourrait se structurer selon une architecture ternaire (enseignements communs, stages en France mais aussi à l'étranger, spécialisation sur une ou plusieurs thématiques).

Vous formulerez, dans le cadre de vos préconisations relatives à la maquette pédagogique le nombre, la dénomination et le contour de ces spécialisations, incluant la possibilité offerte aux élèves volontaires de suivre un parcours doctoral. Vous examinerez l'opportunité d'inclure dans les enseignements communs, de manière plus structurée que dans la scolarité actuelle, un apport des sciences fondamentales et comportementales.

Vous assurerez le pilotage et la coordination du tronc commun aux écoles du service public et veillerez à sa bonne insertion dans la scolarité de la promotion rejoignant l'INSP en 2022. En lien étroit avec l'ensemble des partenaires concernés, vous formulerez des préconisations quant à son périmètre (inclusion de nouvelles écoles ou de nouveaux corps) et à l'enrichissement de son contenu à d'autres thématiques de fond, par exemple, en matière de défense, sécurité et de promotion des intérêts fondamentaux de la Nation, pour une application dès 2023.

Vous étudierez également l'opportunité et la faisabilité d'un allongement de la scolarité afin d'assurer une meilleure professionnalisation des élèves et de remplir l'ensemble des objectifs fixés, en lien avec les employeurs publics, et en envisageant le cas échéant un dispositif de transition afin de ne pas introduire de rupture dans le calendrier des recrutements.

Par ailleurs, vous étudierez en lien avec les employeurs, l'intérêt et la faisabilité d'introduire pour chaque élève d'un mentorat par un cadre supérieur en poste, issu par exemple d'un des viviers de la DIESE.

Deuxièmement, vous nous soumettrez vos propositions alternatives à la procédure du classement de sortie des élèves, actuellement en réflexion. Je souhaite que cette procédure permette à la fois de garantir une bonne adéquation entre les compétences recherchées par les employeurs et les profils et compétences des candidats et d'éviter tout risque de cooptation ou de discrimination postérieurement à 2022, année où le classement de sortie s'appliquera en tout état de cause.

Vous nous ferez enfin part de vos réflexions relatives à l'absence de titularisation automatique des élèves à l'issue de la scolarité et des critères pertinents à appliquer en la matière le cas échéant.

### **Calendrier prévisionnel :**

- Fin février 2022 : propositions alternatives au classement de sortie et sur l'absence de titularisation automatique des élèves à l'issue de la scolarité à compter de 2023 ou de 2024 ;
- 1<sup>er</sup> semestre 2022 : bonne insertion du tronc commun dans la scolarité de la promotion 2022-2023, premier bilan, redéfinition de son périmètre et de son contenu ;
- 3<sup>e</sup> semestre 2022 : retour d'expérience de la scolarité dispensée de janvier à juin 2022 et propositions d'évolution pour une nouvelle maquette pédagogique dans le cadre d'une professionnalisation de la scolarité et de son calendrier (enseignements communs, stages comportant une dimension opérationnelle commune, spécialisations) et de son calendrier d'application en lien avec la DIESE, les employeurs publics et le conseil pédagogique.

### **3. Jouer un rôle central d'ensemblier de l'offre de formation continue**

La réforme porte une ambition nouvelle en matière de formation continue, qui ne pourra prospérer qu'en développant au sein de la fonction publique une culture de la formation et d'employabilité tout au long de la vie.

Je souhaite que l'INSP devienne l'opérateur central de la formation continue des cadres supérieurs de l'Etat. Il doit être la tête de réseau des organismes publics de formation continue afin de proposer une offre de formation en vue de l'accès aux emplois de direction de l'Etat et contribuera à accompagner les cadres supérieurs n'ayant pas vocation à occuper des emplois de direction afin de renforcer leurs perspectives de carrière et leurs mobilités.

En lien avec l'ensemble des opérateurs publics de formation, vous proposerez un plan d'action permettant d'atteindre cette ambition ainsi que de définir un nouveau catalogue de formation continue pour les cadres supérieurs et dirigeants, en veillant en particulier à construire des parcours de formation davantage individualisés correspondant à la fois aux besoins des employeurs et aux aspirations des agents, pour bâtir de véritables parcours de carrière.

Vous proposerez un modèle économique des relations entre DIESE, employeurs publics et INSP. Je vous demande à ce titre de m'informer de toute difficulté que vous rencontreriez avec tel ou tel ministère.

Pour favoriser l'accès des cadres supérieurs à la formation, vous apporterez une attention particulière aux formats des modules de formation, en recherchant la complémentarité entre des programmes de montée en compétences structurés sur le temps long, des modules courts permettant la sensibilisation à des thématiques plus ponctuelles, et une offre de formation à distance accessible à chacun en fonction de ses disponibilités. Vous pourrez également, en lien avec la DIESE, proposer des offres combinant formation et accompagnement individualisé pour la mise en œuvre des acquis.

### **Calendrier prévisionnel :**

En lien avec la DIESE, les employeurs publics et les organismes de formation continue, vous veillerez à nous présenter vos orientations :

- Dès mars 2022, en matière de modalités du transfert à l'INSP de l'organisation du cycle des hautes études du service public (CHESP) qui restera piloté par la DIESE ;

- Au 1<sup>er</sup> semestre 2022, en matière de :
  - Modalités d'incarnation du rôle de tête de réseau des organismes de formation continue avec un mécanisme de gouvernance adapté ;
  - Mise en place des objectifs d'une plateforme numérique de formation / d'un guichet unique pour les cadres supérieurs de l'Etat et des modalités techniques de réponse aux besoins identifiés, en s'appuyant sur Mentor ;
  - Conception du contenu de programmes de formation, relatifs notamment :
    - A la prise de poste pour les emplois fonctionnels ou de direction en lien avec les ministères ;
    - Aux administrateurs de l'Etat recrutés au titre de la promotion interne, que ce soit par inscription sur liste d'aptitude ou au titre de l'exercice d'emplois fonctionnels ;
    - Aux viviers constitués et animés par la DIESE ;
    - Aux « accélérateurs de mobilité » pilotés par la DIESE pour accompagner les cadres dans leur réflexion sur leur parcours, notamment en cas de reconversion hors de la fonction publique d'Etat ;
    - A la montée en compétence des délégués ministériels à l'encadrement supérieur ;
  - Ancrage local de l'offre de formation, en mobilisant notamment le réseau des Instituts régionaux d'administration (IRA) et des plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines.

#### **4. Renforcer les liens avec l'université et la recherche**

Je souhaite que l'INSP soit plus ouvert au monde académique et de la recherche, en France comme à l'international. A ce titre, il devra promouvoir et financer des activités de recherche dans les domaines de l'action publique et nouer des partenariats avec des universités de dimension internationale. Des moyens complémentaires ont d'ores et déjà été affectés pour remplir cette tâche en loi de finances pour 2022.

Aussi, je vous demande de formuler au premier semestre 2022 vos propositions opérationnelles afin de :

- parvenir au recrutement d'enseignants-chercheurs dans le cadre de binômes qu'ils pourront former avec des praticiens de l'action publique, au sein de la formation initiale, continue ou diplômante ;
- insérer au sein de la formation initiale et continue des modules sur l'apport des sciences et de la recherche à l'action publique ;
- proposer un parcours doctoral aux élèves sur la base du volontariat, en lien avec les administrations intéressées ;
- lancer et financer de premiers projets de recherche sur lesquels la conduite de l'action publique pourra s'appuyer, et formaliser les modalités de diffusion et de valorisation des résultats au service des administrations et des politiques publiques ;
- nouer des partenariats avec diverses institutions, notamment universitaires. Ainsi, vous mettrez en place, dès 2022, des partenariats avec une ou plusieurs universités et lancerez une activité de recherche ambitieuse ; l'hypothèse d'une intégration dans un seul groupement universitaire devra être expertisée dans ce cadre ;
- développer des partenariats académiques privilégiés avec les établissements de renommée internationale en matière de gouvernance publique, comme la *Blavatnik School of Government*, la *Harvard Kennedy School* et la *Hertie School* de Berlin ;

- insérer l'institut dans différents réseaux universitaires ou académiques, européens et internationaux : des discussions ont d'ores et déjà été nouées entre le ministère de la transformation et de la fonction publiques et l'alliance CIVICA pour permettre à l'INSP de devenir membre associé dès le début 2022.

Enfin, vous placerez l'Institut au cœur des réflexions sur l'action publique dans le débat national et international, notamment par l'organisation dès le premier semestre 2022 de conférences publiques de premier plan.

## **5. Accroître le rayonnement international de l'Institut**

Je souhaite que l'Institut participe pleinement au rayonnement international de la France en Europe comme à l'étranger par la diffusion de connaissances et la promotion de notre modèle d'administration.

Les partenariats académiques avec des écoles de gouvernance publique de renommée internationale évoqués précédemment constituent un premier levier afin de promouvoir la « marque » INSP à l'international.

Je souhaite que vous mobilisiez davantage le réseau des anciens élèves étrangers. Vous veillerez ainsi à ce que l'animation de cette communauté par l'INSP soit renforcée, notamment en organisant avec le ministère de l'Europe et des affaires étrangères des événements locaux à destination des anciens élèves permettant d'expliquer et de valoriser notre manière d'aborder l'action publique.

En matière de coopération, vous établirez le bilan de l'action existante à ce jour et veillerez à définir des priorités et réorientations géographiques et thématiques, qui devront là aussi permettre d'installer la « marque INSP » à l'international.

Vous veillerez également au bon développement des cycles internationaux à l'INSP, en articulation avec la scolarité réformée en formation initiale et continue, ainsi qu'à un accompagnement de qualité des élèves internationaux tout au long de leur parcours à l'INSP et au moment de leur sortie. Le cas échéant, vous ferez des propositions sur la modification de leurs objectifs et de leur contenu.

Enfin, vous étudierez l'intérêt de proposer un programme de sensibilisation et de découverte de l'organisation politique et administrative française et de ses principes pour des cadres étrangers de haut niveau.

\*

Ces objectifs ambitieux appellent une transformation en profondeur de l'Institut.

Vous veillerez dans ce cadre à mobiliser les équipes en place et à maintenir et développer un dialogue de qualité avec l'encadrement supérieur, le personnel, les organisations syndicales et les élèves de l'INSP.

Vous réaliserez des points réguliers avec le ministère de la transformation et de la fonction publiques. Vous veillerez à construire des liens de confiance avec les acteurs tels que les autres écoles du service public, notamment celles participant au tronc commun, les employeurs publics, les organismes de formation continue et ceux préparant aux concours initiaux, les universités françaises et internationales et les élus locaux, notamment strasbourgeois.

Un soin tout particulier devra être apporté au recrutement de l'encadrement de l'établissement. Vous soumettrez à votre tutelle une proposition d'organigramme cible dans le courant du 1<sup>er</sup> trimestre 2022.

Soucieux que l'INSP dispose des moyens des ambitions qui lui sont fixées, le Gouvernement a prévu dans la loi de finances pour 2022 une dotation de 20 ETPT supplémentaires et de crédits nouveaux à hauteur de 5,75 M€, et qu'il vous reviendra d'adapter. La construction d'un budget pluriannuel, formalisé au sein d'un contrat d'objectifs et de moyens, couvrant la durée de votre mandat et reflétant les priorités stratégiques de l'Institut, constituera une priorité et devra être finalisé d'ici à la fin du premier semestre 2022. Vous veillerez à mettre en place une gestion exemplaire de cet établissement, tant en termes budgétaires qu'en termes de ressources humaines. Le projet de loi de finances pour 2023 prendra en compte, au regard de vos premiers travaux, les ajustements nécessaires pour poursuivre la mise en œuvre de cette feuille de route dans les meilleures conditions possibles.

Je vous prie, Madame la Directrice, de croire en l'assurance de ma considération respectueuse.

*Avec nos très sincères remerciements*



Jean CASTEX

Copie : Mme la Ministre de la transformation et de la fonction publiques