

I N S T I T U T
de la gestion publique et du développement économique



IGPDE

CADRE D'ACTION STRATÉGIQUE
2019-2024



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
ET DES FINANCES

MINISTÈRE DE L'ACTION
ET DES COMPTES PUBLICS

A blue horizontal banner with a white network diagram background consisting of interconnected nodes and lines. The text is centered in white.

**Cadre d'action stratégique de
l'IGPDE 2019-2024**

L'Institut de la gestion publique et du développement économique, service à compétence nationale rattaché à la secrétaire générale des ministères économiques et financiers (MEF) exerce une double mission : conception et réalisation de formations, d'une part, rayonnement et ouverture en matière de gestion publique et de développement économique, d'autre part.

À ce titre, l'Institut s'inscrivant notamment dans le cadre du projet AP2022 et dans le schéma directeur pour la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État de la DGAFP, applique les orientations définies tant sur le plan ministériel qu'interministériel. Il contribue également à la politique RH des ministères économiques et financiers et la met en oeuvre dans son champ de compétence.

Au service de la transformation de l'action publique, l'IGPDE soutient également la recherche en gestion publique et en histoire économique et financière. Il contribue à la diversification et à la diffusion des cultures et créant des espaces d'échanges entre acteurs publics et acteurs privés, administrations et milieux de la recherche à travers l'organisation de séminaires d'expertise, de colloques internationaux ou encore la publication d'ouvrages et revues à caractère scientifique.

Dans le cadre des plans de transformation des MEF, du schéma directeur pour la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État précité et de ses déclinaisons ministérielles, la directrice générale de l'Institut de la gestion publique et du développement économique, assistée par le comité de direction, a souhaité adapter le projet de service de l'IGPDE 2017/2018 en l'inscrivant dans un nouveau cadre stratégique.

Ce cadre prévu pour la période 2019-2024 a été alimenté notamment par la démarche collaborative « Dessine-moi l'IGPDE de demain ». Il a été présenté et validé lors du conseil d'orientation de l'IGPDE du 3 juillet 2019.

Il s'articule autour d'une ambition « **devenir l'institut de formation innovant choisi par les agents d'administration centrale** » déclinée en trois orientations stratégiques majeures :

1. Développer les compétences en permettant aux directions comme aux agents d'évaluer leurs compétences notamment en matière numérique, de parler un même langage à travers des référentiels communs ou encore en développant des procédés pédagogiques au plus près des besoins de chacun.

2. Accompagner les transformations en proposant des contenus pédagogiques répondant aux besoins d'aujourd'hui et de demain qu'il s'agisse de renforcer le professionnalisme des agents des MEF ou la formation des agents des autres ministères sur les grandes missions interministérielles portées par Bercy (Achats et commande publique, gestion publique, droit, immobilier, etc.) ; d'accompagner les agents de Bercy et des autres ministères dans la mise en oeuvre de la transformation publique, managériale ou encore numérique ; ou encore de les accompagner dans leur développement professionnel en prenant en compte la réforme des voies d'accès à la haute fonction publique.

3. Renforcer la qualité de l'offre de formation par une montée en compétences des responsables de formation, le développement de synergies entre les différents acteurs de la formation à l'IGPDE et un renforcement de l'efficacité de nos dispositifs avec un passage à la norme NF 214 et l'extension progressive de l'évaluation à froid.

1. Développer les compétences

Parce que dans un monde VICA¹, la formation doit favoriser et aider les agents dans les différentes formes de mobilité, il est indispensable **de mettre en place une approche par compétences** des formations délivrées. C'est par l'identification des compétences acquises et/ou de celles à acquérir que chaque agent pourra mieux maîtriser son parcours professionnel au-delà de l'approche métier. De même, la détermination de référentiels métiers et compétences permettra aux employeurs une meilleure évaluation de leurs besoins. Pour ce faire, l'IGPDE engage plusieurs chantiers :

- Proposer aux directions de Bercy, **l'établissement d'une correspondance des compétences entre les référentiels établis par ces directions et les formations délivrées**, ainsi que l'élaboration d'un mécanisme commun d'identification des compétences émergentes sur la base des fiches de poste établies par les directions dans les différentes filières métiers afin de mettre en place au plus vite les formations à ces nouvelles compétences
- **Participer aux travaux du RESP²** qui visent à établir des référentiels communs à la sphère publique en matière de compétences transversales et transférables.
- **Offrir à tous les publics des MEF une meilleure connaissance et maîtrise de la transformation numérique à travers l'évaluation de leurs compétences et accompagner les directions dans l'identification de la maturité numérique de leurs agents.** L'IGPDE a établi un projet sur la base de la plateforme PIX avec plusieurs directions (notamment Douanes, DGFIP et SG) afin de définir un parcours d'évaluation des connaissances et compétences numériques. Portant sur une base commune de compétences identifiées (environnement numérique, sécurité, création de contenus...), ce parcours pourra comporter un niveau adapté aux situations professionnelles propres à chaque direction (notamment en tenant compte des outils numériques spécifiques utilisés). L'IGPDE pourra proposer des formations personnalisées correspondant au niveau ainsi évalué et permettant une montée en compétences. Cette démarche pourra également aboutir à un processus de certification numérique permettant ainsi aux agents de valoriser leurs acquis et aux recruteurs de s'assurer des compétences dont ils ont besoin.
- **Identifier et valoriser les compétences, c'est aussi ce que vise le programme Mentorat-inversé** que va déployer l'IGPDE après sa phase d'expérimentation initiée par la mission Innovation. Parce que les savoir-faire en matière d'usages numériques ne connaissent pas d'exclusivité, les talents des plus avertis doivent pouvoir être mis au service de tous. En miroir, être un mentor c'est faire l'expérience de la transmission d'un savoir en situation professionnelle, c'est enrichir ses compétences. Pour permettre ces mises en relation « gagnant-gagnant », l'IGPDE participera à la mise en place d'une plateforme sur laquelle l'offre et la demande pourront se nouer.

1 VICA : sigle permettant de décrire les aspects de volatilité, d'incertitude, de complexité et d'ambiguïté du monde actuel.

2 RESP : Réseau des écoles du service public

- **Mieux former, c'est aussi développer les compétences au plus près, voire au plus « juste »**, des besoins et niveaux des agents. C'est donc pouvoir utiliser des outils et des méthodes qui privilégient l'individualisation des parcours. L'intelligence artificielle et les algorithmes offrent désormais la possibilité de méthodes d'apprentissage adaptatif ou « adaptive learning » qui sur la base de données recueillies auprès de centaines d'apprenants, définissent des profils d'apprenants. Sur la base de ces profils, des parcours spécifiques sont offerts permettant à chacun de progresser à son rythme en fonction de ses propres capacités. L'IGPDE en lien avec une direction expérimentera un parcours de formation sur la base de cette nouvelle technologie afin de juger de la faisabilité et de la pertinence de cette solution avant de décider de son extension éventuelle.

2. Accompagner les transformations en proposant des contenus pédagogiques répondant aux besoins d'aujourd'hui et de demain

L'ancrage de l'IGPDE au coeur des métiers de Bercy mérite d'être renforcé. Au-delà, les métiers au coeur des missions interministérielles de Bercy évoluent. Qu'il s'agisse de l'achat public ou encore de l'audit par exemple, l'IGPDE doit permettre aux directions concernées mais aussi à l'ensemble des ministères **d'assurer aux agents les moyens de maîtriser ces métiers** et de s'adapter à leurs évolutions.

- Les réformes impactant les domaines budgétaire ou comptable, ainsi que celles qui portent sur l'achat ou la commande publics, impliquent une professionnalisation renforcée des cadres et agents appelés à exercer ces fonctions. Pour répondre à leurs besoins, qu'ils soient débutants ou confirmés, agents des MEF ou d'autres ministères, l'IGPDE conduit un travail approfondi **avec les grandes directions interministérielles** des MEF pour concevoir, valider ou animer un ensemble de formations alliant expertise technique de haut niveau et pratique pédagogique affirmée.

La volonté du Gouvernement **d'assurer une transformation de l'action publique** doit se traduire par des **offres d'accompagnement** pour les directions qui se transforment, pour les managers en charge des transformations et les agents qui en sont les acteurs.

- L'IGPDE travaille ainsi en lien étroit avec les directions qui le souhaitent pour accompagner dans la durée, la transformation de leur organisation ou de leurs modes de fonctionnement. Toute la palette des formations existantes est mobilisée pour répondre aux besoins, et des outils ad hoc sont proposés.
- L'Institut poursuit la conception d'une offre d'accompagnement des transformations pour les managers : il s'agit d'établir, en lien avec le SRH, une offre globale de savoirs, d'outils et de méthodes pour les managers et de contribuer ainsi à la définition d'un cadre managérial commun aux différentes composantes des ministères économiques et financiers. Cette offre, qui pourrait comprendre des formations classiques mais aussi du coaching ou du co-développement, viendra

compléter **un cycle de conférences d'ores et déjà** données par des cadres dirigeants sur les grandes thématiques de la transformation publique. L'Institut qui assure déjà une offre pour les primo-nommés aux postes d'encadrement supérieur (Parcours Bercy+, Cheffe/Chef de bureau) contribuera aux réflexions concernant les primo-manageurs en application de la loi de transformation de la fonction publique

- Accompagner les réformes des modes de recrutement par concours. Les concours d'entrées dans les IRA sont modifiés, en accordant une moindre importance relative aux connaissances au bénéfice des compétences. De même, l'IGPDE adaptera son offre, à l'évolution telle que souhaitée par le président de la République, des voies d'accès, et notamment celle de l'ENA, à la haute-fonction publique. De façon générale, l'IGPDE doit s'adapter en rénovant ses préparations aux concours, examens professionnels et qualifications informatiques ministérielles, en repensant les contenus pédagogiques et modalités d'apprentissage, tout en recherchant une rationalisation des moyens qui y sont consacrés.

Par ailleurs, l'ensemble des sphères professionnelles du secteur privé comme du secteur public sont transformées par les technologies numériques, qu'il s'agisse tant des systèmes d'information et de communication fondés sur le numérique « classique » que du recours de plus en plus généralisé à l'intelligence artificielle via les algorithmes. Des métiers vont disparaître ou évoluer de façon radicale d'ici 2050, sans qu'il soit possible à ce stade de mesurer l'ampleur et la profondeur de cette transformation. Face à ces différentes évolutions, il est essentiel que ceux dont le rôle est de former, soient en capacité de capter les besoins à venir, d'offrir des contenus répondant à ces besoins nouveaux et d'accompagner les différents publics concernés.

Ce travail, que l'IGPDE doit mener en synergie avec l'ensemble de ses interlocuteurs des ministères économiques et financiers comme de l'interministériel de la DGAFP ou encore de la DITP, se décline principalement à travers les actions et projets suivants :

- Permettre aux cadres supérieurs et aux responsables des politiques publiques de mieux appréhender les enjeux de la transformation numérique et les sensibiliser à la mise en application concrète des innovations numériques et à la gestion de l'information. À cette fin, l'IGPDE a conçu une trame de ce que pourrait être un Cycle supérieur du numérique : ce projet élaboré en lien avec la DSI du Secrétariat général et prévu par le plan de transformation numérique des ministères économiques et financiers, vise à apporter à ce public les grilles de lecture pertinentes présentées par les principaux acteurs du secteur et les outils nécessaires pour agir. Il a vocation à s'articuler avec le projet Tech.gouv « Talents » porté par la DINSIC.
- Être en capacité d'identifier les grandes évolutions à venir tant sur le plan des mutations professionnelles que des méthodes d'apprentissage. Il s'agit de pouvoir nourrir l'IGPDE des principaux travaux sectoriels notamment sur les évolutions des métiers de la gestion publique, de la demande usager, du management. Pour cela, l'IGPDE va créer une cellule de prospective. Elle viendra alimenter la réflexion du Conseil d'orientation. En parallèle, le Bureau de la recherche et en particulier son secteur gestion publique doit intensifier son appui à la fois théorique et en termes d'identification d'intervenants, aux différents départements pédagogiques.

- Au-delà des formations catalogue « classiques » ou sur mesure, l'IGPDE développe depuis plusieurs années une offre événementielle (colloques, conférences, semaines thématiques...) qui traduit sa capacité à diversifier les contenus proposés. Ce choix va être poursuivi tout en recherchant comment mieux répondre aux besoins à un coût raisonnable, en s'appuyant pour ce faire, sur un questionnement des stagiaires. À signaler d'ores et déjà : le cycle de conférences sur les évolutions et transformations de l'action publique, conférences d'actualité sur l'Europe, semaine du numérique...
- Enfin, l'IGPDE dispose déjà d'une plateforme d'e-formation. Il continuera de renforcer son offre de modules d'e-formation couplés ou non à une formation en présentiel.

3. Renforcer la qualité de l'offre : une montée en compétence des responsables de formation dans un environnement de travail adapté et innovant

E-formation, formation mixte, société apprenante, formation-action..., apprendre et former connaissent des évolutions majeures tant en ce qui concerne les contenus, que les supports ou les méthodes. Multiplication des formats, mutation de la relation apprenant-formateur, risques d'une obsolescence de plus en plus rapide des savoirs acquis, la formation doit faire face à de nouveaux défis que l'IGPDE doit être en mesure de relever. Pour ce faire, permettre à ses agents de comprendre les tenants et les aboutissants de ces évolutions, de mener des expériences pour y répondre au mieux et de savoir les intégrer aux besoins exprimés tant par les directions que par les stagiaires est une nécessité.

Une série d'actions permettra à l'ensemble des personnels de l'IGPDE mais aussi à la communauté des formateurs de relever ces défis.

- **Montée en compétence en ingénierie ou expertise pédagogique des responsables de formation : au-delà de la formation** obligatoire en socle de base déjà mise en place pour tous les nouveaux arrivants, l'IGPDE proposera des formations régulières à ses responsables de formation pour leur permettre de découvrir et maîtriser les nouveaux outils numériques, les mécanismes d'évaluation des formations... Enfin, lors des recrutements futurs, un effort particulier sera fait pour identifier en priorité des candidats ayant des compétences en matière d'ingénierie pédagogique, notamment en matière numérique.
- Parce que l'environnement de travail et d'apprentissage est aussi un facteur impactant tant pour le personnel de l'IGPDE que pour les stagiaires et les formateurs, l'IGPDE va également engager une expression des besoins sur ces deux volets : **renovation des espaces des agents, des espaces communs, réflexion sur les salles de formation mais aussi mise à disposition d'outils permettant plus d'interaction et d'agilité.**

- **Création de synergies par une meilleure structuration et animation des compétences des agents et des formateurs de l'IGPDE :**

Si l'IGPDE a recours à des formateurs extérieurs, il doit pouvoir conserver la maîtrise des contenus et méthodes des formations proposées notamment parce qu'il est le mieux à même de connaître les attentes des différentes directions et de ses stagiaires. À ce titre, en particulier pour accompagner au mieux la montée en puissance de la formation, il a donc été décidé de structurer au sein de l'IGPDE **un pôle d'expertise en ingénierie pédagogique**. Conçu comme un pôle transversal au service de l'ensemble des départements pédagogiques, ce pôle réunira dans un premier temps les agents de l'IGPDE déjà en poste et ayant une formation spécifique en la matière.

L'une des richesses des formations délivrées par l'IGPDE est de reposer sur un réseau de praticiens qui connaissent parfaitement l'état de l'art des matières et métiers concernés et qui transmettent au-delà des savoirs, des expériences concrètes et des savoir-faire. L'IGPDE souhaite créer **une communauté avec l'ensemble de ces intervenants**. Ils pourront ainsi en tant que de besoin s'appuyer sur l'expertise pédagogique de l'IGPDE pour disposer d'outils et de méthodologies pertinents mais aussi échanger entre eux. Cette mise en partage d'analyses, comme de pratiques enrichira en continu le contenu de l'offre comme le choix des méthodes de l'Institut.

- **S'assurer de la qualité et de l'efficacité de son offre de formation, renforcer l'accompagnement usager :**

Si l'IGPDE a mis en place notamment, dans le cadre de la norme Iso 9001, un cadre rigoureux d'évaluation de la satisfaction de ses stagiaires, il convient de le compléter par un dispositif d'évaluation à froid. Un tel dispositif permet en effet de mesurer l'impact réel d'une formation et de corriger le cas échéant des modules dont l'efficacité ne serait pas suffisamment démontrée. Il permet aussi au stagiaire de refaire le point, avec son supérieur le cas échéant, sur son besoin de formation. L'évaluation à froid peut également constituer une sorte de mécanisme d'ancrage mémoriel des connaissances et compétences acquises. Une expérimentation sera lancée sur les formations en matière d'égalité femme homme.

- **Changement de la norme :** depuis 2014, l'IGPDE bénéficie de la norme ISO 9001 qui garantit par la mise en place d'un certain nombre de process et de procédures la qualité de l'accueil et des prestations pour les usagers/stagiaires. L'IGPDE souhaite aller plus loin dans sa stratégie d'être un acteur de référence de la formation au service des agents publics et va donc engager une démarche pour obtenir la norme NF 214 qui élèvera encore le niveau d'ambition de l'Institut.

Ce cadre d'action stratégique est une oeuvre commune et nous arriverons à réaliser nos objectifs grâce au professionnalisme et à l'engagement de l'ensemble des personnels de l'IGPDE. Nous le ferons dans le respect des compétences de chacun et avec la certitude que seule l'intelligence collective nous permettra de répondre aux défis de la transformation.

Consultez notre site :
www.economie.gouv.fr/igpde

Vous pouvez nous joindre par :

téléphone : 01 57 53 22 22 (serveur vocal)

courrier électronique : info.igpde@finances.gouv.fr

courrier postal :

Institut de la gestion publique
et du développement économique (IGPDE)

20, allée Georges-Pompidou
94306 Vincennes CEDEX

Retrouvez l'IGPDE sur les réseaux sociaux :

 <https://www.facebook.com/formation.igpde/>  <https://www.linkedin.com/company/15223254>

L'IGPDE est membre du réseau
des écoles de service public (RESP)



N° d'agrément organisme de formation :
11 94 P 003694

Juillet 2019