



MINISTÈRE  
DE LA TRANSFORMATION  
ET DE LA FONCTION  
PUBLIQUES

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Direction générale  
de l'administration et  
de la fonction publique

# Contrat d'objectifs et de performance des Instituts régionaux d'administration 2020-2022



---

## PREAMBULE

Les instituts régionaux d'administration (IRA) sont des établissements publics et opérateurs de l'Etat dont la tutelle est assurée par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP). Leurs missions ont pour objet de mettre en œuvre le dispositif interministériel de recrutement et de formation des attachés d'administration de l'Etat et des secrétaires des affaires étrangères.

Membres du Réseau des écoles de service public (RESP), les IRA jouent un rôle essentiel dans le processus de recrutement (organisation des concours) et de professionnalisation (formation initiale) de l'encadrement intermédiaire dans la fonction publique de l'Etat. Ils ont pour vocation aussi bien de leur transmettre les valeurs du service public que de les accompagner dans l'acquisition du socle de connaissances et de compétences nécessaire à leur prise de fonction. Ils favorisent la transmission d'une culture interministérielle qui permet aux futurs cadres de l'Etat de se projeter vers des parcours professionnels variés et dynamiques.

Acteurs centraux de la formation interministérielle déconcentrée, les IRA participent, en lien avec les plateformes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH), en partenariat avec les services des ministères ou en développant une offre propre, au déploiement d'actions de formation continue qui ont pour objet d'accompagner les services déconcentrés dans l'accomplissement de leurs missions.

L'exercice des mêmes missions par cinq établissements distincts, dotés de directeurs et de conseils d'administration autonomes, constitue une spécificité des IRA. Il donne à l'établissement du contrat d'objectifs et de performance (COP) une importance stratégique particulièrement forte, l'enjeu étant de définir des objectifs stratégiques et opérationnels partagés par tous les acteurs.

Le présent contrat intervient de surcroît dans un contexte particulier, dans la mesure où le précédent avait été arrêté pour la période 2013-2015 et prolongée par avenant pour la période 2016-2017. 2018 et 2019 ont été consacrées à l'élaboration d'une importante réforme des modalités de recrutement et de formation dont la mise en œuvre a commencé en septembre 2019.

Régis par le décret n° 2019-86 du 8 février 2019 relatif aux instituts régionaux d'administration et par les arrêtés du 28 mars 2019 fixant les règles d'organisation générale, la nature, la durée, le programme des épreuves et la discipline des concours d'entrée et du 26 avril 2019 relatif aux modalités d'organisation de la formation initiale dispensée par les instituts régionaux d'administration, les IRA exercent les missions suivantes :

Ils assurent pour l'Etat la formation initiale des fonctionnaires de catégorie A en administration générale. A partir de l'année 2020, les IRA assurent le recrutement et la formation de plus de 800 attachés d'administration, dans le cadre de deux sessions de concours et par voie de conséquence de 2 promotions, l'une en mars et l'autre en septembre ;

Ils contribuent aux actions de formation continue interministérielle et ministérielle, chaque IRA mettant en œuvre des actions de formation continue destinées aux fonctionnaires en cours de carrière, principalement en vue de répondre à la demande des administrations locales ;

Ils participent à l'organisation des concours d'accès aux IRA ;

---

Ils contribuent à la mise en œuvre des préparations à ces concours, notamment au sein des classes préparatoires intégrées ;

Ils mettent en œuvre des dispositifs d'accompagnement des transitions professionnelles ;

Ils participent aux relations partenariales et de coopération européenne et internationale, sous diverses formes en accueillant notamment des auditeurs étrangers au sein du cycle international des IRA.

La réforme des modalités de formation au sein des IRA étant effective depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2019 et celle relative aux modalités de recrutement prenant effet pour le concours d'entrée de la promotion de septembre 2020, le présent contrat d'objectifs et de performance a notamment pour objectifs d'assurer une mise en œuvre harmonisée des nouvelles modalités de recrutement et de formation. Il vise à positionner les IRA comme des acteurs exemplaires du processus de transformation de l'action publique.

---

## SOMMAIRE

<b>1</b>	<b>Poursuivre la transformation de la formation initiale</b> .....	<b>5</b>
1.1	Consolider l'attractivité des IRA et la qualité du recrutement .....	5
1.1.1	<i>Favoriser la diversité des profils et viviers de candidats</i> .....	5
1.1.2	<i>Garantir la qualité du recrutement</i> .....	7
1.2	Développer les compétences pour mieux professionnaliser .....	9
1.2.1	<i>Déployer l'approche par les compétences en renforçant l'individualisation des parcours</i> .....	9
1.2.2	<i>Accompagner la prise de poste des élèves à l'issue de la première période probatoire</i> .....	14
1.2.3	<i>Evaluer la mise en œuvre de la réforme de la formation initiale</i> .....	15
<b>2</b>	<b>Poursuivre le développement de la formation continue</b> .....	<b>16</b>
2.1	Appréhender formation initiale et formation continue comme un continuum .....	16
2.2	Positionner les IRA comme opérateurs interministériels de formation continue sur les filières professionnelles transverses.....	17
2.3	Accompagner les transitions professionnelles .....	19
<b>3</b>	<b>Promouvoir l'innovation ET LA DIVERSIFICATION DES PRATIQUES PEDAGOGIQUES en formation initiale et en formation continue</b> .....	<b>20</b>
3.1	Développer les modalités pédagogiques participatives .....	21
3.1.1	<i>Pour la formation initiale</i> .....	21
3.1.2	<i>Pour la formation continue</i> .....	22
3.2	Mobiliser les ressources du numérique .....	24
3.3	Développer la construction de parcours de formation dans une perspective certifiante.....	25
<b>4</b>	<b>Faire des IRA des administrations exemplaires (objectifs Transverses)</b> .....	<b>26</b>
4.1	Les IRA, acteurs de la transition numérique .....	26
4.2	Les IRA, acteurs de la transition écologique .....	27
4.3	Les IRA, acteurs de la coopération administrative internationale.....	28
<b>5</b>	<b>Assurer la réussite du COP par le renforcement de la gouvernance et l'optimisation des ressources</b> .....	<b>29</b>
5.1	Optimiser les ressources humaines des IRA .....	29
5.2	Consolider le pilotage des ressources dans une démarche de performance .....	30
5.3	Les IRA, porteurs de démarches d'harmonisation et de mutualisation .....	32
5.4	Mettre en place une gouvernance adaptée à la mise en œuvre du COP .....	34

---

# 1 POURSUIVRE LA TRANSFORMATION DE LA FORMATION INITIALE

## 1.1 Consolider l'attractivité des IRA et la qualité du recrutement

### 1.1.1 Favoriser la diversité des profils et viviers de candidats

#### Constats et enjeux

En 2008, parmi diverses mesures destinées à favoriser l'égalité des chances dans l'accès à la fonction publique et la diversité des profils, il a été décidé de créer dans plusieurs écoles de service public des classes préparatoires intégrées (CPI) afin d'aider des étudiants et demandeurs d'emploi de condition modeste à réussir les concours de la fonction publique. La DGAFP a demandé à chaque IRA d'ouvrir en 2009 une classe d'élèves au bénéfice d'étudiants ou demandeurs d'emplois, titulaires d'un diplôme de 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> cycle universitaire et répondant aux critères socio-économiques du dispositif « allocations pour la diversité dans la fonction publique ». En 2011, le dispositif a été étendu aux candidats du 3<sup>e</sup> concours.

Après 10 ans de fonctionnement, il est indispensable d'évaluer ce dispositif afin d'identifier ses points forts et ses axes de progrès. Sans préjuger des conclusions de ce bilan, il est d'ores et déjà constaté dans chaque IRA une baisse d'attractivité des CPI depuis plusieurs années et une fragilité économique croissante des élèves des CPI remettant en cause le suivi de cette préparation. L'analyse devra faire la part entre la baisse d'attractivité des concours de la fonction publique et l'identification de faiblesses du dispositif CPI.

Les écoles de service public ont en outre été invitées, à la suite d'un rapport intitulé « Les écoles de service public et la diversité », établi en février 2017 par M. Olivier Rousselle, conseiller d'Etat, à prendre des dispositions ayant pour objet d'élargir leurs viviers de recrutement. Les IRA ont présenté à leurs conseils d'administration des plans d'ouverture à la diversité, dont les orientations s'appuyaient en grande partie sur les classes préparatoires intégrées. Ces plans impliquaient également un renforcement des relations partenariales afin de consolider l'attractivité des métiers de la fonction publique. La mise en œuvre de ces plans doit également faire l'objet d'une évaluation et d'une mise à jour.

A ce jour, si les élèves des IRA présentent une réelle diversité de profils (origine socio-économique, filière de formation...), les IRA restent encore insuffisamment identifiés comme débouché professionnel dans le monde de l'Université, notamment dans les filières sciences humaines. Les passerelles entre les filières non juridiques (parcours de licence en sciences humaines, BTS, DUT...) et les concours administratifs que les IPAG/CPAG défendent au travers des licences et masters d'administration publique restent des modèles fragiles qui méritent d'être davantage promus.

L'élargissement des recrutements au titre du 3<sup>e</sup> concours, qui est intervenu pour l'entrée en formation de septembre 2017 (passage d'une proportion de 6% des recrutements effectuée par la voie du 3<sup>e</sup> concours à près de 11 %, le plancher ayant été défini par la suite à 10%), s'est par ailleurs inscrit dans cette perspective d'une diversification des profils et des talents.

A l'orée de la remise d'un rapport sur la réforme de la haute fonction publique, ces questions restent d'une forte actualité.

## Engagements pour la période 2020-2022

- Au vu des éléments ci-dessus et afin d'améliorer la mission dévolue aux IRA dans le cadre de la CPI, il est nécessaire de réaliser un **bilan quantitatif et qualitatif du dispositif sur 10 ans**. Ce travail d'évaluation et d'analyse sera réalisé par les IRA sur la base d'un document cadre commun et devra déboucher sur la formulation de propositions visant à renforcer l'action des IRA en faveur de l'ouverture de la fonction publique à la diversité des talents et de la lutte contre les discriminations. Un directeur d'IRA aura la charge de piloter ce travail.
- Une politique visant à **renforcer l'attractivité des CPI** doit être mise en œuvre de manière **commune aux 5 IRA**, en s'appuyant sur les orientations définies par la DGAFP, l'objectif poursuivi étant à la fois de mieux faire connaître le dispositif et d'en renforcer l'efficacité. Dans ce cadre, il est notamment demandé de développer au niveau territorial les coopérations avec le service public de l'emploi, les missions locales, les délégués du préfet et autres structures de type « Nos quartiers ont du talent » ou Institut de l'engagement..., afin de sensibiliser les demandeurs d'emploi aux possibilités offertes par les CPI. Face aux difficultés financières et sociales rencontrées par les élèves des CPI et afin de faciliter l'accompagnement des demandeurs d'emploi, il est impératif que Pôle emploi soit sensibilisé à ce dispositif. La DGAFP et les IRA doivent se coordonner à cet effet.
- ⇨ Des **dispositifs accompagnant l'insertion professionnelle des élèves des CPI** doivent également être proposés, tels que le tutorat ou la « réussite à retardement » (qui poursuit l'accompagnement après la sortie de CPI), ces mesures s'adressant à un public éloigné de la sphère administrative qui doit être « acculturé » aux notions liées au service public. Ce suivi des élèves doit leur permettre de réussir d'autres concours que celui des IRA et ainsi valoriser les perspectives offertes par les CPI.
- De manière plus large, il convient de **renforcer l'action des IRA auprès des universités, les STS et IUT, des IPAG, des CPAG et des IEP afin de mieux faire connaître le dispositif des CPI**. La stratégie à mettre en œuvre sera déclinée dans les **plans d'ouverture à la diversité qui seront évalués et rénovés**, en prenant également en compte certains des objectifs définis ci-dessous, dans le volet consacré à garantir la qualité du recrutement, notamment ceux dévolus à la communication sur les métiers. Ces plans feront l'objet d'un bilan annuel présenté en conseil d'administration ;
- L'équilibre entre les 3 modalités de concours sera réévalué, dans l'objectif notamment **d'augmenter la proportion de postes réservés au 3<sup>e</sup> concours**, décision qui sera formalisée dans un arrêté établi par la DGAFP.

### Indicateurs de performance

Intitulé des indicateurs	Fréquence/Echéance	Modalités d'évaluation
Evolution des effectifs des CPI	Annuelle	Evolution du nombre de candidats et du nombre d'élèves et % d'élèves issus de Quartiers Politiques de la Ville et Zone de Revitalisation Rurales sur une période de 3 ans
Suivi de la réussite des élèves CPI au concours des IRA	Annuelle	Evolution du pourcentage des élèves ayant réussi un concours IRA, sur une période de 3 ans
Insertions professionnelles des élèves CPI	Annuelle	Nombre d'élèves reçus à un concours de la fonction publique ou bénéficiant d'un contrat dans le secteur public dans l'année qui suit sa scolarité

---

## 1.1.2 Garantir la qualité du recrutement

### Constats et enjeux

L'objectif de la DGAFP et des cinq IRA est de répondre aux besoins des employeurs publics qui souhaitent recruter des cadres d'administration générale de qualité, prêts à exercer des fonctions diversifiées, bons managers et attachés aux valeurs de la République et du service public.

La qualité du recrutement des attachés est conditionnée par la constitution d'un vivier suffisant de candidats permettant de sélectionner les potentiels les plus prometteurs en termes de compétences recherchées. Or, depuis plusieurs années, une érosion du nombre de candidats présents aux écrits des différents concours est observée, en particulier pour le concours externe. Ce phénomène concerne l'ensemble des recrutements effectués par voie de concours dans la fonction publique et touche, dans des proportions comparables, les cinq IRA et les différents centres de sélection.

Les raisons de ce phénomène, sans doute multiples, ont fait l'objet d'une étude publiée dans le Rapport annuel sur l'état de la fonction publique pour 2018<sup>1</sup>. Plusieurs échappent aux champs d'intervention de la tutelle et des IRA. La raison principale sur laquelle ils peuvent exercer une certaine influence est la connaissance insuffisante des métiers d'attachés et des attendus des épreuves de concours.

Faire connaître métiers et concours est donc fondamental. Depuis quelques années déjà, d'importants efforts ont été accomplis en ce sens : journées portes ouvertes, intervention devant les étudiants ou des fonctionnaires en poste, présence dans les « salons », envoi de documents papiers ou dématérialisés aux universités, aux instituts d'études politiques ou aux services de Pôle emploi, mise en ligne de communiqués sur sites internet, les réseaux sociaux ou encore séances de présentation à l'occasion d'évènements « Facebook live », etc.

Au vu du nombre de candidats présents lors des derniers concours, ces efforts doivent toutefois être poursuivis, amplifiés, et encore mieux structurés.

Un élément de contexte important doit être à cet égard rappelé : la réforme du contenu des concours, son rythme (deux concours par an, étant précisé que le concours pour la promotion de mars 2020 a connu une baisse des présences par rapport aux concours organisés habituellement en février-mars), ainsi que ses objectifs, à savoir s'assurer à la fois que :

- les candidats possèdent les connaissances fondamentales qui sont nécessaires à l'exercice de fonctions de cadre de l'Etat compte tenu des apports délivrés lors de la formation en IRA (au moyen d'un questionnaire à choix multiples ou QCM) ;
- et qu'ils disposent des capacités d'analyse, de synthèse et de proposition contextualisée correspondant aux compétences attendues des attachés (au travers d'une épreuve de cas pratique d'actualité des politiques publiques comportant la production, à partir d'une commande et d'un dossier, d'une note de proposition assortie de livrables).

Par ailleurs, depuis plusieurs années, une attention particulière est portée à la professionnalisation des jurys, eux-mêmes garants de la qualité des recrutements. Des formations destinées notamment à lutter contre les discriminations et les stéréotypes, mais également aux enjeux du recrutement dans l'emploi public, sont ainsi délivrées aux jurys de concours. Il est également veillé à un renouvellement régulier de leurs effectifs, ceci pour s'assurer que leurs méthodes de sélection correspondent aux exigences et contraintes des administrations d'Etat, et que soient en permanence actualisées les méthodes de recrutement. Le changement de prestataire, depuis l'automne 2019, donne lieu au renouvellement du contenu et des méthodes de formation des jurys dans l'optique notamment de favoriser l'appropriation des responsabilités

---

<sup>1</sup> « Qui sont les jeunes qui participent aux concours de la fonction publique et quelles sont leurs motivations », Rapport annuel 2018, DGAFP.



---

afférentes à cette mission, de procurer une nouvelle approche à la sensibilisation aux biais cognitifs, et de renforcer la capacité à détecter compétences et aptitudes, notamment comportementales.

#### Engagements pour la période 2020-2022

- Au vu des constats énoncés ci-dessus, il apparaît nécessaire de **renforcer, en lien avec la DGAFP, les actions de communication sur les métiers et missions d'un cadre de la FPE**. Les communications au sein des universités, des IEP, des IPAG-CPAG doivent être systématisés, notamment via les réseaux sociaux, y compris en s'appuyant sur les associations d'anciens élèves et autres acteurs associatifs de l'insertion dans l'emploi public implantés au niveau du bassin de recrutement de chaque IRA. Pour ce faire, il conviendra de formaliser les partenariats avec les universités et le réseau des grandes écoles sur les modalités de promotion des métiers et des carrières de la fonction publique (au niveau national, via la conférence des présidents d'université, au niveau local via des conventions spécifiques avec les universités concernées). Des expérimentations associant les différentes associations d'anciens élèves ou des initiatives de parrainage pourront être engagées et systématisées dans le cadre de ces partenariats.
- Cette communication devra **promouvoir les deux concours organisés chaque année** dans l'objectif d'équilibrer la participation des candidats et de répondre aux besoins exprimés par les employeurs.
- Les actions mises en œuvre à l'attention des membres du jury doivent se renforcer :
  - **Diversifier le vivier de recrutement** (la FPT, la FPH, le secteur privé en privilégiant les personnes dotées de compétences RH) et prolonger ou initier les partenariats avec la DILCRAH ou le Défenseur des droits, en intégrant un de leurs représentants dans autant de jurys que possible ;
  - **Compléter le champ de leur professionnalisation en les formant non seulement à la lutte contre les discriminations mais aussi à la détection des compétences et aptitudes**, notamment les compétences comportementales et managériales. Les formations s'attacheront à traiter des différentes facettes de la mission du jury et privilégieront une approche qualitative de la démarche de recrutement, acte essentiel de la politique de ressources humaines dans la fonction publique. Les devoirs attachés aux fonctions de membre de jury seront rappelés au sein d'une charte commune aux 5 établissements, permettant de formaliser l'engagement des nouveaux membres lors de leur recrutement. ;
  - **Des règles communes pour la constitution, l'organisation et le fonctionnement des jurys devront être fixées au moyen d'un document cadre**. Un directeur d'IRA sera missionné à cette fin.
- **La mise en œuvre des nouvelles modalités d'épreuves en vue d'assurer une meilleure évaluation des compétences attendues des candidats et de leur niveau de connaissances fera l'objet d'un suivi afin d'en vérifier l'efficacité, en particulier afin de mesurer la capacité des épreuves de concours à répondre aux besoins à l'entrée en formation.**

Un directeur d'IRA sera missionné pour piloter ces travaux.



## Indicateurs de performance

Intitulé des indicateurs	Fréquence/Echéance	Modalités d'évaluation
Niveau de sélectivité des concours des IRA	Annuelle	Evolution du taux de sélectivité par concours sur la base d'un calcul prenant en compte les présents Bilan annuel effectué par la DGAFP
Sélection des membres des jurys par la direction de l'IRA	Annuelle	Nombre de candidats aux fonctions de membres de jury reçus par la direction de l'IRA et niveau de sélectivité Bilan annuel effectué par les IRA
Respect de l'obligation de formation des membres de jurys aux formations organisées par la DGAFP dans les IRA	Annuelle	Pourcentage de membres de jurys d'oral ayant suivi les actions de formation au recrutement – Objectif 100 % Bilan annuel effectué par les IRA
Diversification professionnelle des jurys de concours	Annuelle	Pourcentage des membres de jurys n'appartenant pas au corps des attachés d'administration de l'Etat Bilan annuel effectué par les IRA

## 1.2 Développer les compétences pour mieux professionnaliser

### 1.2.1 Déployer l'approche par les compétences en renforçant l'individualisation des parcours

#### Constats et enjeux

⇒ **La nécessité d'une nouvelle articulation entre formation initiale et formation continue**

Le modèle français de formation dans la fonction publique de l'Etat est érigé sur trois principes constitutifs :

- Le principe du recrutement par concours, gage d'un niveau général et de l'égalité d'accès aux emplois de la fonction publique ;
- L'intégration dans la fonction publique dès la réussite aux concours et non à l'issue de la formation initiale, ce qui se traduit par la rémunération des fonctionnaires élèves puis stagiaires, avant leur espérée titularisation ;
- La formation en écoles de la fonction publique censées construire un creuset républicain transmettant les valeurs du service public et fournir les compétences nécessaires pour préparer aux fonctions à exercer dans le corps de recrutement.

Ce modèle, qui a historiquement fait ses preuves, s'avère aujourd'hui moins pertinent dès lors qu'un corps peut donner accès à un grand nombre de métiers et que ces métiers se caractérisent par une technicité et une évolutivité croissante, elles-mêmes liées à celles des missions de l'Etat. En parallèle, la volonté d'ouverture de la fonction publique à de nouveaux profils issus de la société civile et apportant avec eux de nouvelles compétences s'est avérée une incitation supplémentaire à interroger le modèle de la formation statutaire.

---

Il s'en suit un appel à mieux structurer les parcours de formation des agents : articulation de formations statutaires initiales redimensionnées à des formations dites « continuées » durant les premiers mois de la prise de poste et une meilleure orientation de la formation professionnelle continue, afin de mieux prendre en compte les besoins professionnels réels. S'exprime également le souhait d'une individualisation renforcée des parcours de formation, en vue de mieux tenir compte des connaissances acquises lors des études antérieures et des compétences professionnelles déjà maîtrisées.

Le but recherché dans la mise en œuvre de nouveaux parcours de formation est de sécuriser et de reconnaître la créativité des cadres, en un mot : **replacer la compétence - ce savoir-agir en situation - au cœur de l'activité.**

Ces orientations, qui concernent l'ensemble des écoles de service public, sont formalisées dans l'**action n°9 du schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'Etat** qui a été adopté pour la période 2018-2020.

⇒ **Revenir aux fondamentaux : une formation professionnalisante interministérielle des attachés de l'Etat**

Conçues dès leur origine comme des écoles professionnalisantes, les IRA ont, dans l'objectif de renforcer cette dimension, changé de paradigme au travers de la réforme de la scolarité préparée depuis début 2018 et entrée en vigueur en septembre 2019. Agir sur la professionnalisation revient à créer les conditions qui favorisent la construction des compétences nécessaires à l'exercice des fonctions dans les situations emblématiques de travail et le développement d'organisations apprenantes. Cette action suppose également la transmission d'un socle de valeurs intégrant des principes, tels que la lutte contre les discriminations, la promotion de la diversité et de l'égalité des chances ou celle de l'égalité professionnelle.

Le défi de la réforme de la formation initiale est d'autant plus ambitieux à relever que l'immersion dans un environnement de travail en tant que cadre commence dorénavant lors de la seconde période probatoire, soit à partir du 7<sup>e</sup> mois. Cette période aura pour point d'orgue la titularisation de l'élève devenu stagiaire, l'employeur devant dorénavant apprécier si ce dernier a fait la démonstration *in situ* qu'il possédait les compétences requises pour exercer les fonctions proposées.

Cette réforme a pour ambition de rendre plus attractive la formation initiale tout en permettant aux élèves attachés de développer les compétences professionnelles aujourd'hui nécessaires afin que, devenus attachés débutants (stagiaires puis titulaires), ils gagnent en opérationnalité lors de leur première prise de poste et puissent appréhender leur parcours professionnel en s'appuyant sur une ouverture interministérielle.

#### **Quelques repères sur les nouvelles modalités de formation initiale proposées au sein des IRA pendant la première période probatoire**

▪ Mettre en place des outils et des méthodes qui s'articulent avec l'approche par les compétences

Est ainsi notable le passage d'une formation articulée en modules que nous pourrions qualifier de « disciplinaires » à un enseignement construit autour de six grands domaines de compétences à acquérir qui forment le socle de la boîte à outils et des méthodes de travail de l'attaché « interministériel » :

- conduite de l'action publique (CAP) ;
- management (M);
- ressources humaines (RH) ;
- pilotage des ressources (PR) ;

- juridique (J) ;
- communication et numérique (C&N).

Un nouveau référentiel de compétences a été élaboré, identifiant une cinquantaine de compétences susceptibles d'être évaluées suivant la grille IPME (graduation en quatre niveaux : initiation, pratique, maîtrise, expertise).

C'est un véritable changement paradigmatique qui est introduit : les IRA passent d'une culture de la formation où le formateur organisait les situations d'apprentissage pour l'élève vers une pratique axée sur la professionnalisation qui déplace le centre de gravité vers l'apprenant, qui devient co-auteur de son parcours et praticien réflexif en devenir. L'attaché d'administration d'Etat est donc placé au centre des apprentissages et devient acteur de sa formation.

Cette évolution donne lieu à l'établissement d'un contrat de formation qui définit des objectifs de formation propres à chaque élève, au vu des compétences préalablement acquises, et d'un portfolio des compétences (outil de suivi de la formation et de mise en avant des compétences en construction, acquises ou nécessaires) qui a vocation à mesurer la progression de cet élève pendant son parcours.

Chaque élève fait dans ce cadre l'objet d'un accompagnement individualisé qui vise à lui permettre de :

- Savoir identifier ses compétences, analyser sa pratique ;
- Savoir mobiliser ses compétences et se positionner pour agir.

Dans chaque institut est mise en place une équipe de référents formés aux techniques d'explicitation permettant un travail d'analyse de l'activité dans le cadre de l'accompagnement. Ce travail est mis en œuvre tout au long de la formation permettant une analyse des acquis et des besoins de formation pour acquérir les compétences nécessaires pour renforcer le positionnement en qualité de cadre.

▪ Le pilotage pédagogique a pour objectifs :

- le repérage et la prise en compte des caractéristiques liées aux métiers et la formulation des compétences attendues pour l'exercer (référentiel de compétences présent dans le livret réglementaire) ;
- le développement de documents pédagogiques destinés à favoriser une certaine cohérence de la formation dans les cinq IRA et aider à la mise en œuvre locale dans le respect d'un cadre commun (référentiel de formation, référentiel d'évaluation), ces référentiels étant déclinés au travers de cahiers de charges, supports pédagogiques de la mise en œuvre des enseignements ;
- la mise en place d'une approche pédagogique active et professionnalisante, centrée sur la capacité de chaque élève à mobiliser ses connaissances dans la mise en œuvre de compétences liées à des situations professionnelles.

▪ Une première période probatoire séquencée en 3 phases : tronc commun, approfondissement et contextualisation :

- Le tronc commun est mis en place à partir du référentiel de formation et pour l'acquisition d'un socle commun de connaissances et de compétences nécessaires à chacun des attachés d'administration de l'Etat, lequel intègre les principes et valeurs du service public ;

- La phase d'approfondissement permet une individualisation de la formation à partir des choix de domaines opérés lors du positionnement. D'une durée de cinq semaines, cette phase d'apprentissage est basée sur le projet professionnel à moyen terme de l'élève ;

- La phase de contextualisation poursuit l'individualisation de la formation à partir du poste d'affectation sur trois semaines.

Un classement des élèves établi à l'issue de la première période probatoire uniquement sur la base d'exercices à visée professionnelle :

- Avec la réalisation du rapport sur commande de l'administration qui intervient lors de la phase de tronc commun, est initié le travail d'apprentissage d'un collectif de travail et de conduite de projet professionnel

- Avec la réalisation du mémoire de professionnalisation, l'élève est amené à analyser la manière dont une politique publique se met en œuvre concrètement et à rendre compte des apports de la formation dans la construction de ses compétences professionnelles

⇒ **L'approche par les compétences nécessite la mise en œuvre de nouveaux outils et méthodes professionnalisants.**

Cette évolution de l'approche suppose de penser différemment l'ingénierie et les contenus de formation, au plus près des besoins des cadres, le but étant de leur permettre de développer de manière continue leurs compétences, pour être efficaces dans un contexte de transformation de l'action publique.

Les compétences transverses et les compétences comportementales constituent des clés d'entrée de cette conception ambitieuse d'une formation professionnalisante au service de la transformation.

L'objectif est dès lors de construire l'engagement de l'élève dans sa formation, en partant de ses besoins et de son projet professionnel, en lui permettant de choisir son parcours de formation selon des modalités qui permettent une « individualisation ». Cela suppose de prendre en compte l'expérience acquise par les personnels en formation et leurs contextes d'exercice, de proposer des choix de formation, de mettre en place des pédagogies actives. Cela implique de miser sur l'expérimentation, de prendre conscience de la puissance des échanges, formels et informels, qui peuvent avoir lieu en formation et de favoriser les occasions de co-développement, les séances de résolution collective et les communautés d'échange de pratique. Les élèves doivent prendre conscience progressivement de leurs compétences, qu'ils identifient et qu'ils analysent, les savoir-faire implicites mobilisés dans leur travail.

La formation comporte une part importante de travail individuel ou en équipe. Il peut s'agir d'exercices, de travaux de recherche documentaire, de constitution de dossiers. Des travaux collectifs en équipe restreinte seront également demandés (laboratoires, mises en situations professionnelles). De nombreux enseignements se déroulent également sous la forme d'apprentissage à distance ou de « classe inversée » avec une transmission des éléments théoriques en amont de l'intervention pour se concentrer en présentiel sur des études de cas.

L'immersion constitue également un principe fort de la formation initiale, des personnels d'encadrement qui sont en responsabilité dès la pré-affectation. Le rôle du tuteur est d'aider le stagiaire à identifier les compétences qui doivent être consolidées, notamment en ce qui concerne les compétences comportementales, et de lui permettre d'expérimenter formellement les éléments appris en formation.

---

Les IRA ont par ailleurs développé des dispositifs de certification des compétences, notamment en langue ou en bureautique. Certains IRA ont également mis en place des dispositifs de « diplomation » des savoirs acquis au cours de la scolarité au sein des instituts. Dans le cadre de la réforme de la scolarité, un dispositif commun aux IRA est déployé en matière linguistique dans le cadre d'un partenariat avec l'Education nationale, lequel permet désormais de certifier les compétences acquises (niveau B2).

### **Engagements pour la période 2020-2022**

- **Développer pendant le parcours de formation des dispositifs d'évaluation permettant de finaliser le déploiement du portfolio des compétences et de valoriser la formation**

L'approche par les compétences et la mise en place d'un portfolio de ces compétences nécessitent le développement au sein des IRA de méthodes de travail permettant une analyse fine des compétences. Ce travail s'appuie sur des pratiques d'auto-évaluation, que les élèves doivent s'approprier, et doit être complété par des évaluations formatives auxquelles les intervenants doivent être associés.

Ce changement de méthode doit se développer de manière progressive au cours des trois prochaines années. Chaque année, un bilan des pratiques mises en œuvre sera effectué.

Le travail à réaliser suppose un accompagnement des équipes (référents, intervenants...) en vue de constituer une culture commune et de faire converger les démarches de formation.

Au terme du présent COP, les perspectives visant à développer des « badgeages » ou des certifications :

- Par domaine de compétence : CAP – M – PR – RH – J – C&N-
- Par bloc de compétences au sein d'un domaine de compétences : ex : techniques bureautiques de base : traitement de texte – tableur – diaporama ;

devront être évaluées. Les IRA sont invités à initier des expérimentations en cours d'exécution du présent COP.

Des partenariats avec les universités devront se renforcer dans la perspective d'une reconnaissance, pour ceux qui en expriment le besoin, d'un caractère diplômant de la formation, en ayant si possible recours à des équivalences.

- **Renforcer la complémentarité entre les temps de formation encadrés et les temps de travail personnels des élèves**

La mise en place d'un nouveau parcours de formation articulé autour des compétences et visant à une individualisation des temps de formation et des contenus nécessite de redéfinir l'équilibre entre temps de formation encadrés (interventions) et temps de travail personnels des élèves (en individuel et en collectif).

La réalisation des rapports sur commande de l'administration et du mémoire de professionnalisation suppose des temps d'échange avec l'extérieur et de recherche. La mise en œuvre de temps de formation impliquant davantage les élèves ne peut s'envisager que si les élèves peuvent se consacrer à des travaux préparatoires.

Des expérimentations d'immersion en milieu professionnel se développeront ( ex : « vis mon job » à Lille ou « un jour ailleurs » à Bastia) afin d'aider les élèves pour lesquels ce besoin est repéré (soit par manque de connaissance de l'environnement professionnel de la fonction publique, soit par méconnaissance d'un environnement professionnel identifié).

- **Evaluer et faire évoluer les différents référentiels : compétences, formation et évaluation**

Les référentiels établis pour mettre en œuvre la formation doivent être appréhendés comme des documents vivants, qui s’adaptent aux besoins des élèves et de leurs employeurs, en fonction des contextes professionnels d’exercice. Leur mise en œuvre fera l’objet d’une évaluation spécifique et des évolutions devront être réalisées dans la perspective de stabiliser le socle de connaissances et de compétences que chaque élève doit acquérir. Ce socle devra se centrer sur les compétences clefs que les attachés doivent mobiliser, en les contextualisant sur des situations professionnelles types.

- **Evaluer les modalités de mise en œuvre de la charte de collaboration entre les IRA et les employeurs de la fonction publique de l’Etat et des conventions conclues avec chacun des employeurs**

Pour réguler au mieux les relations avec les employeurs de la fonction publique de l’Etat, une charte de collaboration entre les IRA et les employeurs a été formalisée, en vue principalement d’organiser au mieux les processus d’affectation des élèves et la gestion de leur titularisation. Des conventions propres à chaque ministère ont été également conclues, afin notamment d’organiser les modalités de mise en œuvre de la seconde période probatoire.

Ces documents cadres feront l’objet d’une évaluation régulière et devront être ajustés en fonction des besoins.

Cette évaluation permettra notamment d’analyser l’articulation des interventions entre les référents, les supérieurs hiérarchiques et les tuteurs. Un directeur d’IRA coordonnera le dispositif.

#### Indicateurs de performance

Intitulé des indicateurs	Fréquence/Echéance	Modalités d’évaluation
Niveau de satisfaction des élèves quant à la qualité de la formation	Annuelle	Enquête annuelle (une fois sur les 2 promotions) Fin 2020 : 75 % de satisfaction Fin 2022 : 85 % de satisfaction
Niveau de satisfaction des employeurs quant à la qualité des attachés formés	Annuelle	Enquête annuelle Fin 2022 :
Satisfaction des administrations commanditaires des RCA	Annuelle	Analyse effectuée par chacun des IRA
Remise d’un portfolio des compétences	Annuelle	A partir de septembre 2020, 100 % des élèves recevront un portfolio fondé sur une évaluation ciblée des compétences clefs. Le déploiement de l’évaluation des compétences s’effectuera de manière progressive sur la durée de 3 années.

### 1.2.2 Accompagner la prise de poste des élèves à l’issue de la première période probatoire

#### Constats et enjeux

Dans le cadre du décret du 8 février 2019 relatif aux IRA, il est prévu la signature de conventions entre les ministères et les cinq instituts fixant les modalités de continuation de la formation pendant la seconde période probatoire. En outre, un dispositif de « formation continuée » et une période dite de

« regroupement » ont également été prévus. Enfin, le déploiement de l'approche par les compétences doit conduire les « référents » à exercer un rôle de suivi des attachés durant cette seconde période probatoire, garantissant ainsi la continuité entre les deux périodes probatoires.

#### Engagements pour la période 2020-2022

- Déployer de manière harmonisée le dispositif de suivi des attachés par les référents pendant la seconde période de formation, étant précisé que l'objectif d'harmonisation porte davantage sur la prestation réalisée que sur les modalités de mise en œuvre ; Proposer des orientations pour la mise en place d'un programme de formation continuée basé sur un socle commun aux 5 IRA, pouvant être proposé aux employeurs et aux anciens élèves, dès le début de la seconde période probatoire et lors des premières années qui suivent leur titularisation – cf. ci-dessous ;
- Proposer aux supérieurs hiérarchiques, ainsi qu'aux « tuteurs » désignés par leur administration d'affectation, des formations relatives à l'accompagnement des attachés prenant leurs fonctions ; faire le bilan, après quelques promotions des forces et faiblesses du dispositif de suivi des (anciens) élèves pour, au besoin, l'adapter.

Un directeur d'IRA sera désigné pour coordonner la réalisation de ces objectifs.

#### Indicateurs de performance

Intitulé des indicateurs	Fréquence/Echéance	Modalités d'évaluation
Niveau de satisfaction des élèves quant à la qualité de l'accompagnement	Annuelle	Enquête annuelle
Nombre de bénéficiaires des formations proposées par les IRA, relatives à l'accompagnement des attachés prenant leurs fonctions (tutorat...)	Annuelle	Bilan annuel effectué par les IRA
Niveau de satisfaction des employeurs quant à la qualité de l'accompagnement	Annuelle	Enquête annuelle

### 1.2.3 Evaluer la mise en œuvre de la réforme de la formation initiale

#### Constat et enjeu

- Comme toute réforme importante, celle de la scolarité des IRA devra faire l'objet d'ajustements au vu des bilans d'étapes ci-dessus évoqués.
- Mais au-delà de ces bilans, il importe de prévoir un dispositif d'évaluation différée.

#### Engagements pour la période 2020-2022

- Mettre en place un dispositif d'évaluation différée pour les élèves issus des premières promotions ayant fait l'expérience de la nouvelle organisation de la formation initiale des élèves des IRA sur les deux périodes probatoires, en associant les employeurs à cette évaluation. Définir des indicateurs de suivi.
- Lancement à compter de 2021 d'une évaluation dans le temps de la mise en œuvre de la réforme des IRA par une mission extérieure.



## Indicateurs de résultat

Intitulé des indicateurs	Fréquence/Echéance	Modalités d'évaluation
Mise en place des dispositifs d'évaluation	Annuelle	A mettre en place dans le courant de l'année 2021

## 2 POURSUIVRE LE DEVELOPPEMENT DE LA FORMATION CONTINUE

La formation continue des agents publics constitue un enjeu fondamental pour prendre en charge au mieux les missions de service public et optimiser la capacité des acteurs à mettre en œuvre le principe de mutabilité des services publics.

Depuis leur création, les IRA sont, dans les domaines définis comme « transverses », des acteurs essentiels du développement en région de la formation continue des agents publics. Cette action s'inscrit aujourd'hui dans un contexte qui lui donne une importance de tout premier plan :

Le renforcement du droit à la formation tout au long de la vie, avec notamment la création du compte personnel de formation dans la fonction publique ;

La réforme de la formation initiale des élèves-attachés d'administration, qui inscrit un principe de formation continuée ;

La poursuite du processus de transformation de l'Etat

- qui implique notamment une nouvelle organisation territoriale de l'Etat et un accompagnement pour mettre en œuvre de nouvelles méthodes de travail, au moyen notamment du déploiement du numérique ;
- qui conduit à renforcer l'accompagnement des transitions professionnelles.

La mission des IRA dans le domaine de la formation continue doit s'adapter à ces évolutions et ainsi accompagner au mieux les agents et les services, non seulement pour une montée en qualification ou pour l'acquisition de nouvelles compétences mais aussi pour faciliter les mobilités professionnelles.

### 2.1 Appréhender formation initiale et formation continue comme un continuum

#### Constats et enjeux

Le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'Etat, établi pour la période 2018/2020, retient dans son action prioritaire n° 9 la nécessité de mettre en œuvre une nouvelle

---

articulation entre formation initiale et formation continue en renforçant l'évaluation des compétences et en individualisant les parcours de formation.

La réforme de la formation initiale des élèves-attachés d'administration traduit cet objectif en mettant en place, lors de la seconde période probatoire, un accompagnement des attachés mis en stage sur leur poste d'affectation. Cette orientation se traduit notamment par l'établissement d'un programme individuel de formation, élaboré à l'issue des deux premiers mois de stage. Il a pour objectif de déterminer les besoins en formation, notamment sur les compétences transverses, et qui permettront une meilleure adaptation au poste.

Dans ce cadre, les IRA mobiliseront en priorité leur offre de formation continue. Au-delà, l'objectif est également de « fidéliser » les jeunes attachés à une démarche de développement continu de leurs compétences dans les premières années de leur prise de fonctions.

#### Engagements pour la période 2020-2022

- **Développer une offre de formation continue qui s'adresse à la fois aux élèves non encore titularisés et aux élèves récemment titularisés**, de façon à développer des échanges entre « jeunes attachés » (élèves IRA, promotions...). Cette offre ne sera pas nécessairement unique pour l'ensemble des IRA, mais elle a vocation à être harmonisée en optimisant les possibilités de mutualisation ;
- **Etudier la possibilité d'établir des liens entre le portfolio des compétences déployé par les IRA et les passeports de développement et d'acquisition de compétences mis en place par les ministères**, et si cela est possible initier des expérimentations

#### Indicateur de performance

Intitulé de l'indicateur	Fréquence/Echéance	Modalités d'évaluation
Mobilisation de l'offre de formation continuée organisée par les IRA	Annuelle	Nombre de formations continuées suivies par les attachés dans les 18 mois suivant leur affectation  Bilan annuel effectué par les IRA

## 2.2 Positionner les IRA comme opérateurs interministériels de formation continue sur les filières professionnelles transverses

#### Constats et enjeux

L'organisation des acteurs qui contribuent au déploiement d'une offre de formation interministérielle en région est en cours de reconfiguration.

Les PFRH connaissent des mutations profondes, leurs missions étant amenées à évoluer avec la création des secrétariats généraux communs, la fusion des programmes 333 et 307 au sein d'un seul programme 354 « administration territoriale de l'Etat » piloté par le ministère de l'intérieur et la montée en puissance de leur rôle d'accompagnement des restructurations et de la mobilité des fonctionnaires, dans la perspective de la création envisagée de l'agence d'accompagnement à la reconversion des agents de l'Etat.

Par ailleurs, ministères et directions interministérielles recourent de plus en plus à des appels d'offre nationaux pour le déploiement d'actions de formation accompagnant leurs politiques. Début 2020, le comité interministériel des achats procèdera à une actualisation de la stratégie interministérielle de l'achat de formation, laquelle prescrira notamment une programmation pluriannuelle de marchés interministériels en matière de formation. Cette orientation intervient en déclinaison de l'action prioritaire n° 14 du schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie qui prescrit le développement d'une offre de formation interministérielle pour les filières métiers transverses à l'attention de l'administration centrale et des services déconcentrés, en s'appuyant sur des porteurs interministériels et ministériels.

Il importe dans ce contexte que l'offre de formation des IRA soit mieux identifiée. En outre, les IRA doivent rester les opérateurs privilégiés des PFRH, à même de consolider l'offre de formation interministérielle déployée dans le cadre des plans régionaux interministériels de formation (PRIF) et d'accompagner la construction de parcours de formation innovants répondant aux besoins locaux.

Cette action s'inscrira dans la perspective d'un renforcement de la gouvernance de la formation continue interministérielle, dans l'objectif notamment d'une meilleure coordination avec l'ensemble des acteurs.

#### Engagements pour la période 2020-2022

- **Mettre en œuvre dès 2020 une nouvelle charte de collaboration PFRH-IRA** dans l'objectif d'optimiser les modalités de déploiement des principes de la collaboration horizontale entre IRA et PFRH et d'améliorer les modalités de gestion des actions inscrites dans les PRIF ;
- **Construire une offre de formation continue commune aux cinq IRA** en vue de mieux positionner les IRA comme acteurs de la formation interministérielle déconcentrée, susceptibles de répondre à des besoins déclinables sur l'ensemble des territoires ou de s'articuler localement aux besoins identifiés par les PFRH ou encore de répondre à des besoins spécifiques des administrations. Cette offre devra être complémentaire et articulée avec celles déployées par les autres acteurs de la formation déconcentrée, notamment les délégations régionales à la formation (DRF) et les centres de valorisation des ressources humaines (CVRH) ;
- **Mettre en capacité les IRA de contribuer à des réponses aux appels à projets relevant des différents fonds de l'action publique (FIRH, FEP, FIACT..).**

#### Indicateurs de performance

Intitulé des indicateurs	Fréquence/Echéance	Modalités d'évaluation
Mobilisation de l'offre de formation continue organisée par les IRA	Annuelle	Nombre de bénéficiaires d'une action de formation continue organisée par les IRA Bilan annuel effectué par les IRA
Niveau de dépenses de formation mises en œuvre en collaboration avec les PFRH	Annuelle	Dans le cadre du dialogue de gestion
Nombre d'actions de formation sur commande (intras)	Annuelle	Dans le cadre du dialogue de gestion Augmentation par rapport à l'activité de l'année précédente

---

## 2.3 Accompagner les transitions professionnelles

### Constats et enjeux

Le mouvement de transformation des missions et de l'organisation des administrations de l'Etat conduit les cadres à repenser la façon dont ils l'accompagnent auprès de leurs agents, qui sont eux-mêmes appelés à être de véritables acteurs de cette transformation. La formation, dans sa fonction d'accompagnement, en est un des leviers majeurs.

Depuis deux ans, les IRA bénéficient de crédits exceptionnels pour co-construire avec les PFRH des actions de formation tournées vers l'innovation et une nouvelle culture managériale. Ces actions ont permis d'accompagner sur les ressorts territoriaux des IRA les cadres dans des processus de réorganisation. Cela suppose une capacité à conduire des projets complexes, mais aussi des nouvelles méthodes de conception de politiques publiques centrées sur le besoin des usagers.

Les IRA doivent être en mesure de poursuivre le développement de ces actions de formation innovantes, et d'être les opérateurs des services de l'Etat en région sur la question de la transformation de l'action publique. Ils doivent également accroître leur visibilité sur ce domaine, en s'inscrivant par exemple en partenaire du campus de la transformation publique, qui réunit d'ores et déjà des écoles de service public ou des opérateurs de la formation.

La nouvelle organisation territoriale de l'Etat, les nouvelles modalités de gestion des administrations, l'ouverture accrue aux recrutements de contractuels et les mesures visant à favoriser la mobilité conduisent à prendre d'autant plus en considération l'accompagnement des agents publics dans le cadre de ces transitions professionnelles.

Les IRA contribuent d'ores et déjà fortement à cet objectif. La formation interministérielle assure aux cadres l'acquisition d'une « culture de l'Etat », dépassant les approches strictement ministérielles. Cette culture favorise l'exercice de la mobilité interministérielle. Elle facilite également les restructurations au sein des services de l'Etat. Il ne fait en effet aucun doute que la création des DDI ou la fusion des directions régionales (ou encore la perspective de création de services généraux communs) ont été facilitées par le fait que les cadres administratifs de l'Etat ont acquis, lors de leur formation initiale au sein des IRA, une culture de l'interministérialité.

Les IRA peuvent accentuer leur rôle de « passerelle ». Ils sont notamment invités à expertiser les conditions dans lesquelles ils pourraient développer une offre de formation visant à la reconversion des personnels de catégories A souhaitant se réorienter vers une carrière administrative.

### Engagements pour la période 2020-2022

- Faire évoluer l'offre de formation en vue de répondre aux besoins d'accompagnement des reconversions.

Il est notamment prévu dans ce cadre de construire un partenariat avec l'agence d'accompagnement à la reconversion.

- Elaborer des propositions visant à mettre en œuvre des dispositifs « passerelles » que les IRA auraient vocation à réaliser dans le cadre d'un projet à construire en interministériel et en partenariat avec les ministères concernés ;

Des dispositifs pourront être expérimentés après évaluation des besoins des effectifs concernés et du volume de journées-stagiaires nécessaire. Un calendrier de mise en œuvre de ces dispositifs « passerelles » sera établi et une gouvernance spécifique mise en place.

## Indicateurs de performance

Intitulé des indicateurs	Fréquence/Echéance	Modalités d'évaluation
Nombre d'actions de formation identifiées comme relevant d'un objectif d'accompagnement des transitions professionnelles.	Annuelle	Définir un cadre commun permettant de déterminer si les actions engagées relèvent de ces différentes catégories

### 3 PROMOUVOIR L'INNOVATION ET LA DIVERSIFICATION DES PRATIQUES PEDAGOGIQUES EN FORMATION INITIALE ET EN FORMATION CONTINUE

#### Constats et enjeux

Les nouvelles modalités de formation initiale visant à développer l'approche par les compétences constituent une rupture, pour l'institut comme pour les formateurs. Leurs méthodes doivent être revues pour mieux accompagner des élèves attachés qui ne font pas toujours le lien entre connaissances théoriques et pratiques et qui n'ont pas l'habitude de développer une posture réflexive.

La transmission professionnelle attendue et appréciée par les élèves attachés comme par des attachés plus expérimentés suivant une formation continue, qui se résumerait par « fais comme moi », freine une approche constructiviste fondée sur l'expérience de l'apprenant et sur l'analyse réflexive de la situation. Le recul nécessaire à la réflexion implique un reformatage global de la formation initiale et continue, de ses contenus, de ses méthodes, de son organisation. Cette transformation nécessite également une adaptation des locaux, la mise à disposition de nouveaux outils, ainsi qu'une posture différente de la part des équipes des IRA et des formateurs.

Le déploiement dans le temps des nouvelles modalités de formation qui permettent d'ancrer différemment les apprentissages et les expériences dans la pratique, en lieu et place d'une juxtaposition d'enseignements, devient central.

Toute innovation comprend sa part de risque et l'innovation pédagogique bouscule les manières de penser et les approches pédagogiques. Le mouvement vers une innovation pédagogique ne peut être que progressif si les IRA souhaitent pouvoir entraîner leurs intervenants et les conserver dans la durée. Il s'agit par ailleurs de la mise en place de pratiques nouvelles qui nécessiteront corrections, adaptations, révisions et de fait, devra s'inscrire dans la durée. C'est la raison pour laquelle, une phase transitoire de formations « descendantes et traditionnelles », cohabitant avec des pratiques interdisciplinaires et collaboratives, devra être assumée pendant quelques années, jusqu'au terme du COP et même au-delà.



---

## 3.1 Développer les modalités pédagogiques participatives

### 3.1.1 Pour la formation initiale

#### Engagements pour la période 2020-2022

- **Le développement des pratiques collaboratives conduisant à faire travailler les élèves en mode projet ou dans le cadre de mises en situation professionnelle**

Les évaluations différées réalisées auprès des employeurs soulignent l'importance des attitudes et savoir-être (savoir communiquer, capacités relationnelles, savoir synthétiser), bien supérieures aux attentes en termes de connaissances.

Le déploiement des pédagogies dites « actives » est identifié comme un levier pour travailler en ce sens. Il n'exclut pas le maintien d'enseignements fondés sur des pédagogies plus traditionnelles, mais les IRA s'engagent à poursuivre le travail engagé avec les intervenants réguliers pour certains modules de formation (comptabilité, statistique, bureautique, rédaction administrative, contentieux administratif, management etc.) en introduisant davantage d'exercices pratiques.

De même, plusieurs outils d'e-formation ont été créés (notamment en droit administratif et dans le domaine des « écrits professionnels »). La réforme invite à accentuer ce mode d'apprentissage. Il importe que les possibilités offertes par la formation à distance et la capitalisation des savoirs permise par le digital soient davantage exploitées. Dans cette perspective, un groupe de travail « innovation pédagogique et numérique » a été mis en place, avec la désignation au sein de chaque IRA de « chargés de mission » afférents.

Pour mieux travailler dans cette perspective, deux axes doivent être privilégiés :

La conduite de projets,

Les mises en situation professionnelle.

Les IRA solliciteront les intervenants pour scénariser des situations professionnelles combinant plusieurs domaines de compétences et faisant appel à des enseignements interdisciplinaires afin d'éclairer la situation. Compte tenu de la forte mobilisation des groupes travaillant sur les rapports sur commande des administrations, ces méthodes pédagogiques resteront limitées pour ne pas multiplier les travaux sur projet dans des temps contraints. Chaque IRA devra néanmoins développer une ou des situations sur courtes périodes (une semaine).

- **Renforcer la participation des élèves**

Les méthodes pédagogiques actives sont « impliquantes » pour les élèves qui deviennent acteurs de leur formation. Plusieurs modalités pédagogiques peuvent être utilisées à cette fin :

Les classes inversées : les intervenants communiquent le sujet et les documents une semaine avant le cours, pour une utilisation en groupes avec le formateur. Dotés de l'approche théorique, les élèves s'interrogent sur la mise en œuvre concrète en situation de travail, avec l'accompagnement et l'animation des formateurs ;

Les classes renversées : Les élèves préparent le cours et le dispensent eux-mêmes en présence de l'intervenant. Par exemple :

- Les élèves préparent un séminaire sur une thématique de politiques publiques avec choix des sujets, thèmes à formaliser, intervenants, organisation logistique et communication ;
- Les élèves créent et participent à un hackathon sur un thème de politique publique ou une pratique managériale ;
- Les élèves participent à des « labs » pour traiter collectivement une problématique particulière ;

Autres méthodes (liste non exhaustive) :

- Etude de cas : Les élèves jouent différents rôles en situation de gestion de crise, les tables apprenantes, world café ou rencontres entre pairs ;
- Les élèves traitent des problématiques managériales ou d'évolutions informatiques en utilisant la méthode agile ;
- Les élèves sont chargés d'établir un plan de communication et de le réaliser ;
- Le design thinking : Les élèves s'approprient la méthode par l'expérience.

Le développement de l'approche par les compétences doit s'accompagner d'une démarche réflexive transférable, à de multiples situations. Il s'agit donc de mettre à disposition des outils et une logistique adaptés, de former les intervenants à de nouvelles pratiques, ainsi que les agents des IRA en ingénierie pédagogique et à l'utilisation des outils. L'objectif est de créer des contextes et des situations au cours desquelles les élèves devront mobiliser l'ensemble de leurs acquis ainsi que des compétences personnelles. Cette tendance à l'expérience, accompagnée par des formateurs, doit s'enraciner dans les domaines peu investis par les pédagogies innovantes.

#### Indicateurs de performance

Intitulé des indicateurs	Fréquence/Echéance	Modalités d'évaluation
Indicateur stratégique : Temps de formation dispensée par les IRA aux élèves attachés en 2022 privilégiant les pratiques pédagogiques actives	50 % en 2022	Somme du temps de formation distancielle, collaborative projet (hors RCA), classes inversées ou renversées, séminaires / temps total de formation * 100 Bilan annuel effectué par les IRA
Mise en commun de modules de formation distanciels	Annuelle – Minimum de 4 par IRA avant 2022	Nombre de modules distanciels (ou jeux sérieux) produits ou mis à disposition par an et pour chaque IRA, notamment dans le cadre de la feuille de route Mentor Bilan annuel effectué par les IRA

### 3.1.2 Pour la formation continue

Les IRA doivent accompagner les agents des catégories C, B et A dans leur adaptation à l'évolution des missions et des organisations, induite par la transformation de l'action publique. Ceci suppose d'une part de développer une offre de formation adaptée aux besoins et d'autre part d'apporter des outils et des animations par l'expérience et la transversalité.



## Engagements pour la période 2020-2022

- **De nouvelles modalités devront être proposées à la formation continue des agents pour permettre à chacun de s'approprier le « penser autrement ».**

Les accès aux formations doivent être autant que possible variés, et intervenir sur des temps choisis et dans une logique de parcours pouvant ouvrir droit à une « badgétisation » de la part des IRA.

S'il est difficile de demander aux agents en stage de formation continue d'appliquer la classe inversée ou renversée, il est néanmoins possible de distinguer des formations totalement autonomes avec de courtes séquences en e-learning (micro learning) ou sur la base de la « gamification » des situations, et des formations « hybrides » combinant distanciel et présentiel, autonomie et échanges.

Les IRA proposeront dans ce cadre, en relation avec les PFRH, des courtes formations autonomes qui feront l'objet d'une validation et correspondant à des problématiques limitées dans leur périmètre et opérationnelles. Elles seront mises à disposition sur la plateforme interministérielle de formation à distance Mentor et accessibles aux agents de manière simplifiée pour permettre à chacun d'aborder la formation sous un angle très pragmatique, sur un temps très court, et avec pour objectif de répondre à un besoin précis et immédiat.

Par ailleurs, les IRA organiseront également aux côtés de formations traditionnelles, des formations hybrides, combinant à la fois des jeux sérieux et autres situations scénarisées, accompagnés par des animateurs ou des référents professionnels, des séquences d'échanges de pratiques professionnelles encadrées par des spécialistes du social learning, jusqu'à la virtualisation pour certaines situations qui se prêtent particulièrement aux technologies immersives.

L'enrichissement de l'offre en formation continue pour répondre à ces différents besoins, associera la production ou la mise à disposition de contenus numériques par chacun des IRA, en privilégiant ses domaines de référence, et une offre en présentiel mutualisée.

- **La constitution de « communautés apprenantes », pouvant accéder à des ressources accessibles à distance, à des modules de « e-learning » ou encore de suivi après les formations présentielles (« webinaires », échanges à distances etc.), devra être recherchée.**

La mise en œuvre de cette orientation s'appuiera sur le développement de solutions techniques adaptées. L'articulation avec le projet Mentor représente un point central de cette stratégie.

### Indicateurs de performance

Intitulé des indicateurs	Fréquence/Echéance	Modalités d'évaluation
% des modules de formation faisant appel à l'une des modalités évoquées ci-dessus	Annuelle avec paliers : 5 % en 2020 15 % en 2021 30 % en 2022	Bilan annuel effectué par les IRA Distinguer les modalités mobilisant des outils numériques et celles qui mobilisent des modalités pédagogiques innovantes selon la base de calcul suivante : nombre de modules innovants/nombre total de modules dispensés par phase.
Nombre de « communautés apprenantes » mises en œuvre en formation continue	Annuelle	Bilan annuel effectué par les IRA

---

## 3.2 Mobiliser les ressources du numérique

### Constats et enjeux

Les IRA, instituts de formation à dimension interministérielle, interviennent sur un champ de formation très large dont les contenus peuvent être spécifiques. C'est la raison pour laquelle les IRA devront être en mesure, au-delà des cahiers des charges et des référentiels communs, d'élaborer des contenus de formation adaptés dans les différents domaines couverts (budget, achats, comptabilité, management, RH, communication, juridique, numérique, politiques publiques) afin de les mutualiser.

Cette production peut recouvrir diverses formes : des modules distanciels, des scénarios de mises en situation, des vidéos ou enregistrements de cours. Les IRA alimenteront une base documentaire numérique commune et large, accessible à l'ensemble des intervenants de chaque IRA, libres de droit pour, le cas échéant, être retravaillés et adaptés afin de constituer un nouvel outil de formation. Les intervenants sont associés à la constitution de contenus ou de scénarios pédagogiques auxquels ils auront accès pour les articuler avec leur présentation dans un schéma pédagogique hybride associant distanciel et présentiel.

### Engagements pour la période 2020-2022

- **Etablir dès 2020 une feuille de route pour le groupe « innovation pédagogique » en confiant à chacun des IRA le rôle de chef de file pour la réalisation de modules de formation et mettre en place dès 2020 un plan de formation à l'attention des personnels des IRA.**

Les chargés de mission « innovation numérique » des IRA seront les premiers concernés par la mise en œuvre de ce plan. Seront également concernés les chargés de formation des IRA et les intervenants réguliers des IRA, selon un calendrier qu'il conviendra de définir précisément.

- **Chaque IRA s'engage à produire chaque année couverte par le présent COP, dans son domaine de référence de formation, un à deux modules de formation autonome et distanciel.**

Ces modules seront composés a minima d'une partie enseignement, d'une illustration pratique et d'un dispositif d'évaluation. Ils pourront être mobilisés dans le cadre de la validation des pré-requis, de dispenses de cours pour un travail autonome ou en complément de certains enseignements. Ils seront déposés par chaque IRA sur la plateforme commune pour un accès et une utilisation libre par chacun des IRA.

Les IRA organiseront également la diffusion en streaming, permettant aux élèves des autres IRA un accès en direct ou en différé et éventuellement en mode interactif, de séquences particulières animées par des personnalités de niveau national ou international, ou sur des thématiques particulièrement intéressantes. Ces diffusions feront l'objet d'une programmation anticipée afin d'être intégrées au plan de formation de chaque IRA et dès 2020 chaque IRA proposera une diffusion de ce type dans l'année.

La base documentaire des IRA s'enrichira d'une veille pour la formation initiale, portant sur les différents dispositifs de formation, comme des webinaires ou des MOOC, proposés sur différentes plateformes (Fun-MOOC, Mentor..) dont les sujets sont en lien avec une politique publique ou une pratique professionnelle. Les dates d'inscription seront portées à la connaissance des élèves et de leurs référents afin de les proposer, le cas échéant, dans les contrats de formation.

Indicateurs de performance déjà évoqués en 3.1.

---

### 3.3 Développer la construction de parcours de formation dans une perspective certifiante

#### Constats et enjeux

En travaillant avec des intervenants métier reconnus ou avec des structures spécialisées, les IRA construisent des formations de qualité et répondant aux attentes des prescripteurs métier et des employeurs. La DGAFP met en place en 2020 une procédure de labellisation des formations dans laquelle les IRA devront s'inscrire. Cette démarche devrait être dupliquée dans de nombreux domaines transverses (filrière financière, RH, achat public, numérique..).

#### Engagements pour la période 2020-2022

- A l'issue du COP, les IRA auront ainsi obtenu **une labellisation interministérielle** pour un nombre déterminé d'actions formations, soit en propre, soit de manière commune. La badgétisation des formations doit être appréhendée comme un dispositif complémentaire.
  
- Ils pourront expérimenter une **démarche qualité** en prenant en compte plusieurs des critères conformes au référentiel national de qualité de juin 2019 (Décret 2019-565 du 06/06/2019) :
  - Identification précise des objectifs de formation et son adaptation au public formé ;
  - Adaptation des dispositifs d'accueil, de suivi pédagogique et d'évaluation des élèves ;
  - Adéquation des moyens pédagogiques techniques et d'encadrement à l'offre de formation ;
  - Mobilisation et coordination des intervenants ;
  - Mise à disposition de ressources pédagogiques ;
  - Conditions d'information sur l'offre de formation, les délais d'accès et les résultats obtenus ;
  - La prise en compte des appréciations rendues par les stagiaires.

#### Principaux indicateurs

Intitulé des indicateurs	Fréquence/Echéance	Modalités d'évaluation
Nombre de formations labellisées en propre et en commun	Annuelle	Bilan annuel effectué par les IRA

---

## 4 FAIRE DES IRA DES ADMINISTRATIONS EXEMPLAIRES (OBJECTIFS TRANSVERSES)

### 4.1 Les IRA, acteurs de la transition numérique

#### Constats et enjeux

Comme évoqué ci-dessus, le digital a vocation à être le support de la transition pédagogique par le développement d'outils favorisant l'individualisation et la professionnalisation des attachés en formation. Il offre également de nombreuses possibilités d'optimisation des actions de formation continue mises en œuvre par les instituts.

Le développement d'un espace numérique de travail, partagé entre les élèves, les stagiaires de la formation continue, l'administration de l'IRA, les intervenants, voire les administrations qui concourent à la formation des élèves, constitue un objectif de cette transition. En outre, comme cela a été souligné au point 3.2., il importe que les instituts développent leur capacité à proposer des modules d'e-formation, de formations hybrides, ainsi que de l'organisation de la capitalisation et de la diffusion des enseignements dispensés au sein des instituts.

Enfin, il est nécessaire que les IRA disposent des outils « métiers » permettant une gestion efficiente de la nouvelle scolarité. Ces outils devront pouvoir communiquer entre eux, éviter les doubles saisies, et être pleinement articulés avec l'objectif de développement d'un espace numérique commun aux cinq IRA, en lien notamment avec le projet Mentor.

Dans ce contexte, il convient de renforcer la gouvernance des systèmes d'information des instituts. Il apparaît à cet égard prioritaire d'établir un schéma directeur informatique commun aux cinq IRA, identifiant les voies et moyens pour construire un système d'information partagé par les cinq instituts. Il conviendra ensuite de renforcer les instances de pilotage des projets informatiques. Les missions et le rôle du « conseil des systèmes d'information » et du « collège des directeurs » devront être davantage formalisés. De même, les modes de gouvernance adaptés aux différents projets qui déclineront le schéma directeur précité devront être définis. Cette gouvernance renforcée aura pour objectif de bâtir, à l'horizon de trois ans, une infrastructure « urbanisée », garantissant l'interopérabilité entre les différentes applications utilisées par les IRA. Il s'agit également d'engager la construction de « briques » permettant le développement de l'espace numérique de travail ci-dessus évoqué.

#### Engagements pour la période 2020-2022

Les parties au présent contrat d'objectifs et de performance s'engagent à :

- Fixer l'objectif, à travers un schéma directeur informatique des IRA, d'une **urbanisation des systèmes d'information des cinq instituts**. Dans le cadre de ce schéma, sera notamment mise en œuvre, de manière concertée entre les établissements, la production d'une nouvelle application « métier » pleinement adaptée à la gestion de la nouvelle scolarité et interopérable avec les autres éléments du système d'information urbanisé. Cette nouvelle application devra être opérationnelle en 2022.
- **Renforcer la gouvernance des systèmes d'information des IRA**. Les parties au présent contrat adopteront une « charte de gouvernance » de la conduite des projets informatiques, fondée sur un comité de pilotage (le « collège des directeurs des IRA »), un « conseil des systèmes d'information »

et des groupes de travail ad hoc en fonction des projets réalisés dans le cadre du schéma directeur informatique des IRA.

- **Faire du numérique un levier de la transition pédagogique des IRA.** Les IRA développeront des outils numériques communs, ainsi que l'accès à une base documentaire mutualisée, conformément au point 3.2. ci-dessus.

#### Indicateurs de réalisation

Intitulé des indicateurs	Fréquence/Echéance	Modalités d'évaluation
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Adoption d'une charte de gouvernance des systèmes d'information des IRA ;</li> <li>○ Définition et déploiement d'un schéma directeur d'urbanisation des systèmes d'information des cinq IRA ;</li> <li>○ Production d'une nouvelle application de gestion de la formation initiale, conforme notamment aux exigences d'interopérabilité fixées par le schéma directeur précité.</li> </ul>	2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bilan annuel de réalisation de la démarche en « collège des directeurs des cinq IRA » ;</li> <li>○ Bilan de la réalisation de la démarche dans le bilan global du COP.</li> </ul>
	2020 - 2023	
	2022	

## 4.2 Les IRA, acteurs de la transition écologique

La transition écologique est devenue une dimension structurante de l'ensemble des politiques publiques. Les IRA doivent être exemplaires, notamment pour sensibiliser les futurs cadres à la nécessité de prendre en compte cette dimension dans les politiques publiques auxquelles ils seront amenés à concourir.

#### Engagements pour la période 2020-2022

Dans cette perspective les parties s'engagent à :

- **Développer, dans les plans de formation initiale, des modules relatifs à la transition écologique et ses impacts sur l'action publique.** Un volume minimum devra y être consacré, à compter de la promotion débutant sa scolarité en septembre 2020. Les instituts veilleront également à ce que les enjeux de la transition écologique soient traités dans les modules de formation relatifs, notamment, au « pilotage des ressources », ou à l'occasion des mémoires de professionnalisation et des rapports commandés par les administrations.
- **Réaliser au niveau de chacun des instituts un plan « IRA exemplaire en matière de développement durable ».** Ce document devra couvrir non seulement les aspects relatifs à une gestion économe des ressources, mais également ceux liés à la gestion des déchets et, pour les IRA disposant d'un campus, au développement de la biodiversité. Ces plans pourront utilement être réalisés dans le cadre d'une démarche participative associant les élèves intéressés.



## Indicateurs de réalisation

Intitulé des indicateurs	Fréquence/Echéance	Modalités d'évaluation
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Introduction dans les plans de formation initiale des IRA des modules spécifiquement consacrés à la « transition écologique et ses impacts sur l'action publique » ;</li></ul>	2020	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Bilan annuel de réalisation de la démarche en « collège des directeurs des cinq IRA » ;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Adoption au niveau de chaque institut d'un plan « IRA exemplaire en matière de développement durable.</li></ul>	2021	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Bilan de la réalisation de la démarche dans le bilan global du COP.</li></ul>

### 4.3 Les IRA, acteurs de la coopération administrative internationale

#### Constats et enjeux

La majorité des IRA sont engagés dans des actions de coopération internationale. Quatre instituts accueillent régulièrement des auditeurs du cycle international des IRA (CIIRA). Certains assurent également une coopération administrative avec les écoles du service public des voisins européens. De manière plus ponctuelle, les instituts peuvent participer à des programmes de coopération avec des pays extérieurs à l'Union européenne.

L'action internationale des IRA est, à l'exception du cycle international des IRA (CIIRA), peu identifiée au niveau national. Elle doit être mieux valorisée au sein de la stratégie nationale de développement des partenariats institutionnels, menée par le ministère de l'Europe et des affaires étrangères, son opérateur « Campus France » et la direction générale de l'administration et de la fonction publique.

Par ailleurs, les effectifs du cycle international des IRA (CIIRA) ont connu, ces dernières années, de fortes variations (7 auditeurs pour la scolarité 2018-2019, 16 auditeurs pour la promotion septembre 2019-février 2020). Cela a conduit certains instituts à se désengager du dispositif lorsque le nombre d'auditeurs a diminué, au risque de pertes de savoir-faire, ou à devoir s'y réinvestir dans l'urgence lorsque ces effectifs ont augmenté. Outre ces difficultés organisationnelles, ces fluctuations apparaissent préjudiciables à la continuité de l'action diplomatique de la France et, partant, à son efficacité. En effet, le renforcement des compétences des cadres intermédiaires des pays en développement constitue un vecteur majeur de renforcement des capacités administratives de ces pays. Le CIIRA étant un dispositif particulièrement adapté à la formation de ces cadres, il importe de le consolider durant la période couverte par le présent contrat.

#### Engagements pour la période 2020-2022

Dans ces conditions, les parties au présent contrat s'engagent à :

- **Consolider le CIIRA** dans les prochaines années. Il importe, à cet égard, d'atteindre un effectif stable d'auditeurs accueillis dans les IRA chaque année.
- **Consolider la gouvernance de l'action internationale des IRA par une association plus étroite entre la sous-direction en charge de la coopération internationale au sein de la DGAFP et les instituts.** Ces derniers seront invités, au moins une fois par an par la sous-direction chargée des partenariats internationaux de la DGAFP, afin d'évoquer les priorités de coopération bilatérales du ministère et faire le point sur les actions mises en œuvre par les IRA.

## Indicateurs de réalisation

Intitulé des indicateurs	Fréquence/Echéance	Modalités d'évaluation
<p>Nombre d'auditeurs du CIIra chaque année scolaire pendant la durée du présent contrat d'objectifs</p> <p>Conduite, au moins une fois par an, d'une réunion entre la DGAFP et les IRA sur les priorités d'action bilatérale internationale.</p>	Annuel	<p>Bilan annuel en « collège des directeurs des cinq IRA »</p> <p>Bilan global du COP.</p>

## 5 ASSURER LA REUSSITE DU COP PAR LE RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE ET L'OPTIMISATION DES RESSOURCES

### 5.1 Optimiser les ressources humaines des IRA

#### Constats et enjeux

La mise en œuvre de la nouvelle scolarité a accru les « charges fixes de gestion » : organisation de deux concours par an ; programmation de deux scolarités par an ; mise en œuvre de deux procédures de classement et d'affectation etc. Elle a également conduit à un accroissement des « charges de gestion variables ». Le nombre d'élèves accueillis au sein de chaque institut est ainsi passé d'un effectif de référence de 146 élèves en 2018 à un effectif de 164 élèves (correspondant à la formation en institut de deux cohortes de 82 élèves). Par ailleurs, l'objectif, poursuivi par la réforme des IRA, de développer l'accompagnement personnalisé des élèves mobilise très fortement les équipes des écoles. Cet investissement est d'autant plus exigeant qu'il a vocation à être poursuivi pendant les six mois suivant la scolarité à l'IRA.

Il importe par ailleurs de favoriser le développement des outils de gestion qualitative des ressources humaines. L'absence de système d'information des ressources humaines partagé entre les IRA et l'administration centrale constitue actuellement un frein important à une gestion performante et anticipée des compétences. La mise en place d'un tel système, couplé par le développement d'outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC) constitue ainsi une priorité. Par ailleurs, il apparaît souhaitable de formaliser des lignes directrices de gestion communes à la DGAFP et à ses opérateurs en matière de règles de promotion. De telles lignes directrices sont en effet de nature à assurer une équité de traitement entre les agents de ce périmètre de gestion. En outre, un plan de formation à destination des agents des cinq IRA devra être mis en place. Enfin, les IRA pourraient utilement mettre en place un plan de prévention des risques psycho-sociaux, couvrant non seulement le personnel permanent mais aussi les élèves en formation initiale. Des démarches de promotion de la qualité de vie au travail pourraient également être engagées par les établissements volontaires.



## Engagements pour la période 2020-2022

Dans ces conditions, les parties au présent contrat s'engagent à optimiser la gestion des ressources humaines au moyen des actions suivantes, lesquelles nécessiteront un travail commun :

- Réaliser une étude de faisabilité dans la perspective de mettre à disposition des IRA une interface avec le système d'information des ressources humaines des ministères économiques et financiers ou d'un outil équivalent ;
- Développer des outils de GPEEC partagés entre les IRA et la DGAFP ;
- Définir des lignes directrices de gestion communes aux 5 IRA, coordonnées avec celles de la DGAFP ;
- Mettre en place un plan de formation commun aux cinq instituts à destination de leurs personnels permanents, couvrant l'ensemble des compétences métier ;
- Développer des plans de prévention des risques psycho-sociaux et de qualité de vie au travail dans les IRA, sur la base d'un document d'orientation commun aux cinq établissements.

### Indicateurs de réalisation

Intitulé des indicateurs	Fréquence/Echéance	Modalités d'évaluation
○ Mise à disposition des IRA d'une interface avec le SIRH des ministères économiques et financiers ou d'un outil équivalent ;	2021	○ Bilan annuel en « collège des directeurs des cinq IRA » ; ○ Bilan global du COP.
○ Mise en place d'un plan de formation commun aux cinq IRA (ouverture des plans de formation internes établis par chacun des IRA et mise en place de formation communes aux cinq IRA) ;	2021	
○ Définition de lignes directrices de gestion communes aux 5 IRA déclinées des lignes de gestion du ministère de tutelle et de ses opérateurs articulées avec la politique de la DGAFP pour l'avancement des personnels relevant du périmètre de gestion de la DGAFP et de ses opérateurs ;	2020	
○ Adoption par chacun des IRA de plans de prévention des risques psychosociaux et de démarches de qualité de vie au travail.	2022	

## 5.2 Consolider le pilotage des ressources dans une démarche de performance

### Constats et enjeux

Evolution de la dotation pour charges de service public des cinq IRA entre 2018 et 2020  
(source : projets annuels de performance)

Dotation pour charges de service public	
2020	40 054 000 €
2019	44 013 000 €
2018	45 234 000 €
Evolution 2018-2020	- 5 180 000 €

La mise en œuvre de la réforme de la scolarité des IRA s'est traduite par une baisse de la subvention pour charges de service public (SCSP) de 5,18 M€ entre 2018 (dernière année civile avant la mise en place de la réforme) et 2020 (première année civile de pleine d'exécution de la réforme). Cette baisse de 11,5 % de la SCSP attribuée aux IRA a été réalisée grâce à la diminution de la masse salariale des élèves. En effet, en raison du passage à deux promotions par an rémunérées par les instituts sur 8 mois au lieu de 12 et composées chacune de 82 élèves par institut, au lieu d'une promotion annuelle de 146 élèves, l'effectif moyen rémunéré représentera, pour l'ensemble des instituts, 547 équivalents temps plein annuel travaillé (ETPT) pour 2020, contre 623 en ETPT en 2019 et 730 ETPT en 2018 (cf. 5.1.). Une diminution de certaines dépenses de fonctionnement est également attendue de la réforme, essentiellement en matière de frais de déplacement, mais de nouvelles dépenses apparaissent, en raison notamment de l'augmentation du volume d'enseignements (organisés dorénavant sur 2 promotions présentes tout au long de l'année, alors que les précédentes partaient en stage près de 4 mois dans l'année) et de la mise en place de la semaine de regroupement.

Des ajustements supplémentaires dans la structure des dépenses pourraient se révéler nécessaires à l'issue des deux premières promotions ayant bénéficié du nouveau modèle de formation. L'exécution du budget 2020 permettra de mieux stabiliser la structure des dépenses des instituts dans le cadre de la nouvelle scolarité, en prenant en compte un objectif de revalorisation du régime indemnitaire des élèves, qui devra intervenir sur la période du présent contrat.

#### Engagements pour la période 2020-2022

Dans ces conditions, il importe de poursuivre dès 2020 le travail engagé pour :

- Assurer la soutenabilité des budgets des cinq IRA en établissant dans le cadre du dialogue de gestion 2020 des budgets prévisionnels pour 2021 et 2022 qui garantissent la convergence des trésoreries et des fonds de roulement des cinq instituts vers un niveau moyen par IRA correspondant à leurs besoins ;
- Objectiver les différences de montants sur le versement à chaque IRA de la SCSP, certains établissements étant soumis à des contraintes spécifiques. Les efforts de mutualisation assurés par l'IRA considéré pourront être pris en compte, y compris la possibilité pour ce dernier de financer ces projets dans le cadre du plan de convergence de la trésorerie et des fonds de roulement. La DGAFP établira en 2020 un document en ce sens ;
- Mettre en œuvre la revalorisation du régime indemnitaire des élèves des IRA selon un montant et un calendrier déterminé en 2020 pour une mise en œuvre en mars 2021, sous réserve de marges de manœuvre budgétaires. Cette décision sera formalisée par un arrêté de la DGAFP ;
- Optimiser les outils de pilotage des ressources, tels que le contrôle interne comptable (CIC) ou le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) ;

- Renforcer dans chaque établissement la programmation pluriannuelle des investissements immobiliers ;
- Renforcer les efforts de mutualisation en matière d'investissement. Ces projets pourront soit être pris en charge par un IRA dans le cadre du plan de convergence des fonds de roulement ci-dessus évoqué, soit être financés par une modulation positive de la dotation pour charges de service public. D'autres sources de financement pourront être recherchées, notamment lorsque ces projets s'inscrivent dans le champ de l'innovation numérique et pédagogique. Les instituts établiront dans cette perspective un plan d'investissement pluriannuel, identifiant les projets propres à chaque établissement et ceux pouvant être mutualisés dans le cadre d'un plan d'investissement commun aux cinq instituts.

Pour mener à bien ce travail, le dialogue de gestion entre les IRA et la DGAFP sera renforcé. Sur la base d'un outil commun, il donnera lieu à deux points d'étape :

- Un point avant l'été afin d'examiner l'exécution budgétaire en cours, en portant un regard attentif à l'évolution de la trésorerie et du fonds de roulement de chacun des IRA, et de présenter un état prévisionnel du budget d'investissement pour l'année n+1 ;
- Un point en octobre afin d'arrêter le budget prévisionnel qui sera présenté en conseil d'administration de fin d'année.

Indicateurs de performance :

Intitulé de l'indicateur	Fréquence/Echéance	Modalités d'évaluation
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Convergence de la trésorerie et du fonds de roulement de chacun des IRA vers un niveau moyen correspondant à leurs besoins.</li> </ul>	Annuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Examen en comité des secrétaires généraux, des collèges des directeurs, ainsi que dans le cadre des procédures de dialogue de gestion annuels, des enjeux de soutenabilité des budgets des IRA, de partage de la charge des projets mutualisé et de convergence des fonds de roulement.</li> </ul> Bilan global du COP.
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Respect de la prévision budgétaire</li> </ul>		Mesure dans le cadre du dialogue de gestion des écarts entre le prévisionnel et l'exécution

## 5.3 Les IRA, porteurs de démarches d'harmonisation et de mutualisation

Constats et enjeux

---

Les cinq IRA sont engagés depuis de nombreuses années dans des démarches d’harmonisation et de mutualisation de leurs pratiques et de leurs moyens. Ainsi, par exemple, les instituts ont développé un portail commun d’accès aux ressources documentaires des différents instituts (le portail « Alexandrie »).

La perspective de la réforme de la scolarité a été l’occasion d’accélérer et d’étendre ces dynamiques. Ainsi, les directions de la formation initiale ont élaboré conjointement l’ensemble des documents nécessaires à la mise en place de la nouvelle scolarité (référentiels « métiers », « compétences », « formation » ; cahiers des charges de formation etc.). Les directions de la formation continue ont travaillé à la définition d’un cadre commun d’actions dans le contexte des évolutions de la formation continue et du développement d’une plus grande continuité entre celle-ci et la formation initiale. Les secrétaires généraux des IRA ont collaboré pour anticiper les nouvelles conditions de gestion de la nouvelle scolarité. Les directions des systèmes d’information (SI) ont développé leurs coopérations, et ont proposé l’élaboration d’un schéma directeur informatique commun aux cinq IRA, dans le cadre d’une gouvernance partagée des projets (cf. supra 5.1.). Plus récemment, un groupe de chargés de mission « innovation pédagogique et numérique » a été constitué pour envisager les moyens d’un développement partagé et mutualisé de modules de e-learning, de formations hybrides ou plus généralement, de modules de formation, s’appuyant sur des pédagogies actives.

### **Engagements pour la période 2020-2022**

La mise en place du présent contrat d’objectifs et de performance sera l’occasion de **poursuivre les démarches d’harmonisation et de mutualisation.**

La gouvernance précisée ci-dessous (cf. 5.4) s’attachera à évaluer la faisabilité des projets envisagés et à en assurer le pilotage. Sans que la liste ci-dessous ne soit exhaustive ni définitive, les démarches de mutualisation porteront en priorité sur les domaines suivants :

- Le développement de l’approche par les compétences, pour parvenir notamment à l’élaboration de méthodes partagées d’évaluation des compétences des élèves en formation initiale ;
- La mise en commun des pratiques d’innovation pédagogique et numérique, pour assurer leur diffusion la plus large possible ;
- Le développement d’un système d’information urbanisé commun aux cinq IRA et la création, dans cette perspective, notamment, d’une nouvelle application de gestion des missions « métiers » des instituts (cf. 5.1) ;
- La fixation d’objectifs d’harmonisation des pratiques en matière de gestion budgétaire et comptable, de gestion des achats, d’organisation de la reprographie...
- Le suivi des indicateurs de performance ;
- Le renforcement des pratiques de mutualisation en matière de documentation etc. ;
- La communication, notamment lorsque celle-ci vise à promouvoir les métiers ou les modalités de recrutement et de formation au sein des IRA ;
- Les modalités d’animation des conseils d’administration, dans l’objectif notamment d’harmoniser les documents présentés lors de ces instances. Tous les établissements devront en outre dématérialiser la diffusion de ces documents.

Un bilan annuel des mutualisations sera présenté en collèges des directeurs des IRA, chaque année, par la direction générale de l’administration et de la fonction publique.

## Indicateur de performance

Intitulé des indicateurs	Fréquence/ Echéance	Modalités d'évaluation
<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Augmentation progressive de la part des dépenses visant à financer, en investissement et en fonctionnement, les démarches de mutualisation et d'harmonisation inter-IRA</b></li></ul>	2020 – puis chaque année	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Présentation du tableau de suivi en collège des directeurs des IRA.</li><li>○ Bilan global du COP.</li></ul>

## 5.4 Mettre en place une gouvernance adaptée à la mise en œuvre du COP

Afin de mettre en œuvre le présent contrat d'objectifs et de performance, il est mis en place :

- Un groupe de travail « recrutements », chargé de l'enjeu de l'attractivité et de la diversité ;
- Un groupe de travail « formation initiale », chargé du suivi de la mise en œuvre de la réforme de la formation initiale.
- Un groupe de travail « formation continuée et formation continue », chargé du développement de la formation continue, de la « formation continuée », de la mise en place de dispositifs d'appui aux reconversions professionnelles ;
- Un groupe dédié à l'enjeu de l'innovation pédagogique et numérique ;
- Un groupe de travail rassemblant les responsables des centres documentaires ;
- Un groupe des secrétaires généraux, chargé du suivi des actions prévues par le présent contrat en matière de ressources humaines, de budget et d'amélioration de la performance ;
- Des groupes de travail et d'échanges entre pairs.

En outre, comme il a été évoqué au point 4.1. ci-dessus la gouvernance des systèmes d'information des IRA sera renforcée, par l'adoption d'une charte identifiant le rôle, les missions et la composition du « conseil des systèmes d'information » (CSI). Cette charte précisera l'articulation du CSI, tant avec le collège des directeurs des IRA qu'avec les groupes dédiés au suivi des projets mettant en œuvre le schéma directeur informatique des IRA.

L'ensemble des groupes précités sont présidés par le directeur d'un des cinq IRA, à l'exception de celui réunissant les secrétaires généraux des IRA. Ce dernier est piloté par un représentant de l'autorité de tutelle.

Sans préjudice des compétences de la tutelle des instituts, le collège des directeurs des cinq IRA constituera l'instance de pilotage de la mise en œuvre du présent contrat. Il fixe les orientations et priorités de travail des groupes ci-dessus évoqués. Le directeur, animateur d'un des groupes de travail ci-dessus mentionnés, rend compte des travaux du groupe considéré devant le collège des directeurs. La direction générale de l'administration assure le secrétariat de ce collège et définit son ordre du jour.

Les décisions au sein du collège sont prises par consensus. A défaut, elles sont prises par l'autorité de tutelle.

---

La direction générale de l'administration et de la fonction publique est chargée du suivi du présent contrat. A cet effet, elle établit un tableau de bord retraçant l'avancée des travaux engagés pour sa mise en œuvre. Elle en présente une synthèse, au moins une fois par an, devant le collège des directeurs. En outre, elle établit le bilan du présent contrat au plus tard six mois avant son terme.

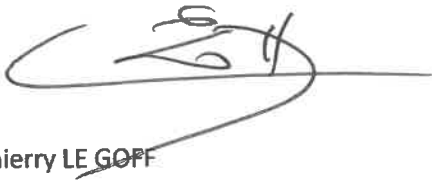
Sont joints en annexe du présent contrat deux tableaux récapitulatifs :

- L'un portant sur les engagements ;
- Et l'autre sur les indicateurs de performance

retenus au titre du présent COP.

Fait à Paris, le 13 mars 2020

**Entre le directeur général de l'administration et de la fonction publique, d'une part,**



Thierry LE GOFF

**Et la directrice et les directeurs des instituts régionaux d'administration, d'autre part,**

Cécile PARENT-NUTTE, directrice de l'institut régional d'administration de Lille



Gérard CLERISSI, directeur de l'institut régional d'administration de Bastia



Pierre-Henri VRAY, directeur de l'institut régional d'administration de Lyon



Paul-Emmanuel GRIMONPREZ, directeur de l'institut régional d'administration de Metz



Jean-Louis DONZ, directeur de l'institut régional d'administration de Nantes



