

# POM 2025 (PROJET D'ORGANISATION MANAGERIALE)

## L'IRA DE NANTES SE TRANSFORME !



RAPPEL DES ENJEUX  
ET DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES  
DE L'IRA DE NANTES

# LES ENJEUX DE LA FORMATION DES CADRES ET DES AGENTS DE L'ETAT



## De nouveaux enjeux sociétaux :

- Nouveaux modes de gouvernance : un Etat moins descendant et plus horizontal (montée en puissance des collectivités et de la société civile)
- Transition écologique / Transformation numérique / intelligence artificielle
- Un monde mouvant et incertain : crise sanitaire, crise sociétale (gilets jaunes), crise géopolitique, crise démocratique...

## Les attentes des citoyens qui évoluent :

- Besoin de proximité et de simplification
- Besoin de plus de transparence des données et décisions publiques / Besoin de plus de participation citoyenne
- Besoin d'efficacité et de résultats concrets et visibles dans la vie quotidienne (« dernier km »)
- Attentes contradictoires entre moins d'Etat (moins de dépenses, moins de fonctionnaires, plus de liberté, défiance envers le politique) et plus d'Etat (plus de service public, plus de sécurité, Etat providence, etc.)

## Les besoins de l'administration qui évoluent :

- Besoin de recrutement croissant (départs à la retraite / pyramide des âges)
- Besoin d'adapter en permanence les compétences des agents et de rendre leurs parcours plus ouverts
- Besoin de s'adapter aux nouvelles générations, qui ont un rapport au travail différent

## ➤ Des évolutions qui transforment en profondeur l'action publique !

**L'IRA, dans son rôle de recrutement, de formation et d'accompagnement des parcours, joue un rôle déterminant dans ces transformations !**

Face à ces enjeux de transformation, **l'ambition** que se donne l'IRA de Nantes est de:

**Etre reconnu** comme un institut de formation **de référence** :

- qui recrute et forme les futurs cadres de l'Etat
- qui forme et accompagne tout au long de leur parcours les cadres et les agents de l'Etat

Afin de les rendre **acteurs d'un service public qui se transforme** :

- Pour se mettre en pleine adéquation avec les nouveaux enjeux de société
- Pour répondre au mieux aux nouvelles attentes des administrations et des citoyens

# NOS AXES STRATEGIQUES

## Renforcer **l'attractivité** et le rayonnement de l'IRA

- Afin de répondre aux besoins croissants de recrutement d'attachés, tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif
- Afin d'élargir les publics de la formation continue, pour développer les compétences et accompagner les parcours de tous les agents, et pour rendre les administrations plus performantes

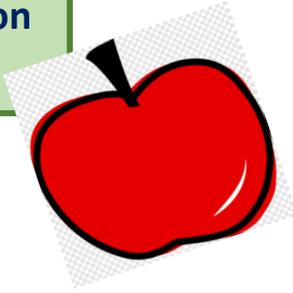
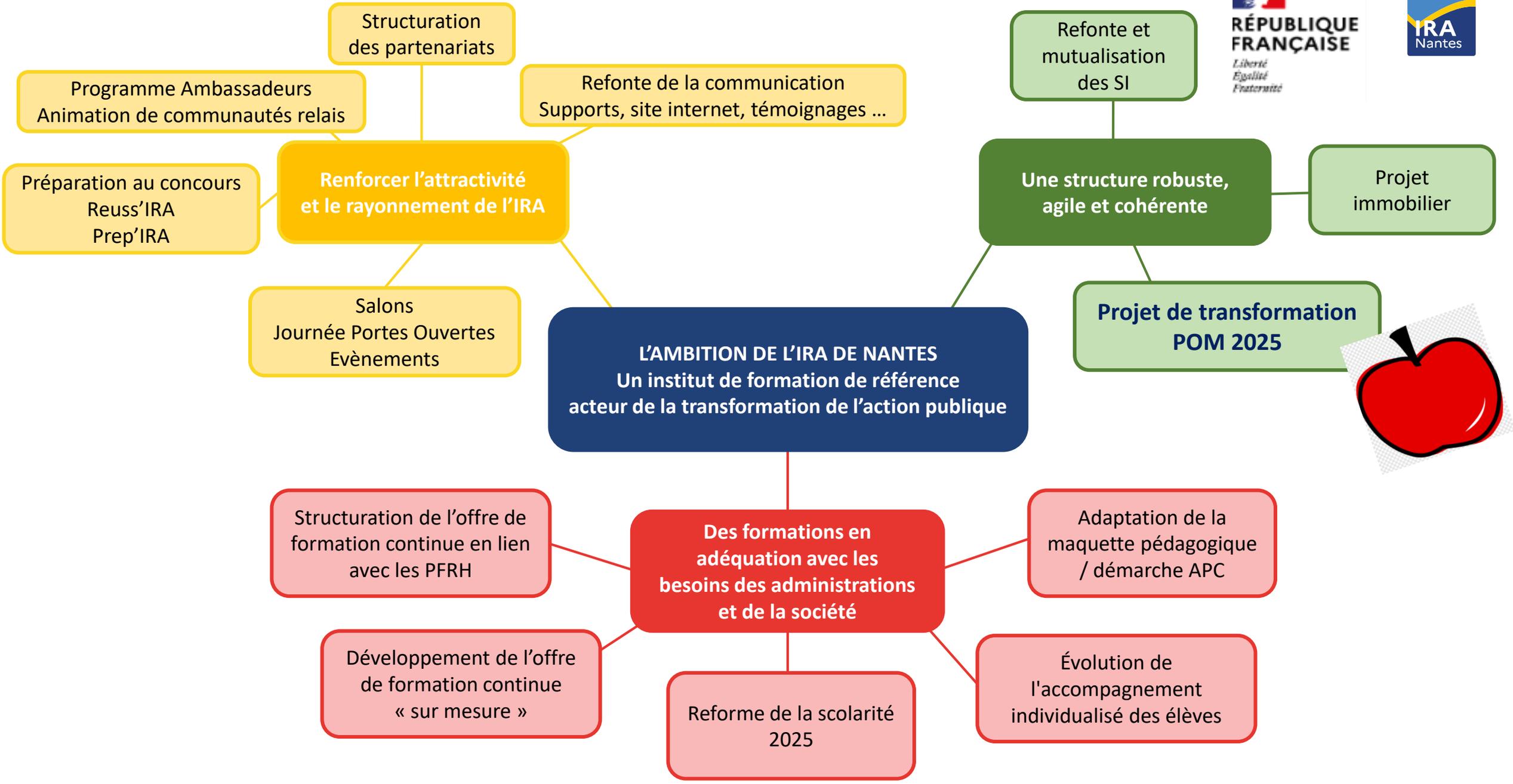
## Faire évoluer nos formations et en consolider **la qualité pédagogique**

- Afin de les mettre en pleine adéquation avec les évolutions de la société
- Afin de répondre au mieux aux besoins des services employeurs
- Afin d'accompagner au mieux les agents et futurs agents de l'Etat dans leurs parcours professionnel

## Renforcer **la cohérence, la robustesse et l'agilité de notre structure**

- Pour gagner en sérénité
- Pour gagner en efficacité
- Pour gagner en cohésion d'équipe

# POM 2025 : un chantier parmi beaucoup d'autres !





**POURQUOI SE TRANSFORMER ?**

# LE CONTEXTE



- Des missions en pleine évolution
- Une équipe engagée, pénalisée par une organisation et un mode de fonctionnement fragiles
- Une dynamique positive à l'oeuvre, mais qui doit être confortée et pérennisée

## Des missions en pleine évolution:

- **Réforme** de la formation initiale à mettre en œuvre au 01/01/2025
- Augmentation significative de la **taille des promotions** (1 promo de 192 en 2025 contre 2 promos de 80 aujourd'hui)
- Montée en puissance des **missions** de l'IRA :
  - Nouvelles attentes sur la formation continue (Passerelle, accompagnement des parcours, professionnalisation RH, international, etc. )
  - Renforcement des dispositifs d'égalité des chances (CPT et Cordée)
  - Renforcement des missions liées à l'attractivité et à la communication

Une équipe engagée, pénalisée par une organisation et un mode de fonctionnement fragiles :

- Des effectifs limités au regard d'une charge de travail conséquente et en augmentation
- Des agents très engagés et très professionnels, mais contraints par un manque de transversalité et de travail collectif
- Une grande fragilité liée à des absences récurrentes et à un fonctionnement en silo (générant des surmenages)
- Des modes de fonctionnement générant de la lourdeur et des irritants (complexité, rigidité, manque de polyvalence, manque d'automatisation des process...)
- Des équipes monopolisées par la gestion et l'organisation des formations, au détriment du contenu et des modalités pédagogiques
- Un historique « pesant » qui semble encore marquer certains agents

Une dynamique positive à l'oeuvre, mais qui doit être confortée et pérennisée :

- De **nouveaux projets** engagés par la direction, qui stimulent l'équipe, mais qui se heurtent à une charge de travail déjà conséquente
- Un **turn-over** important en 2024, favorable à engager une nouvelle dynamique
- Des **démarches participatives** qui renforcent la cohésion d'équipe (organisation du gala des 50 ans, journées de cohésion, séminaires participatifs, JPO, etc...)
- Un climat social et une ambiance de travail en nette amélioration, grâce au **bon état d'esprit** et à la solidarité de tous

# LA FINALITÉ DU PROJET DE TRANSFORMATION



## Transformer l'IRA en profondeur :

- pour le mettre **en pleine adéquation avec l'évolution des missions** et des attentes des administrations
- pour gagner en **sérénité** et en **qualité de vie au travail**
- tout en préservant **l'efficacité, la qualité pédagogique et la qualité du service** rendu aux élèves, stagiaires et services employeurs

# LES OBJECTIFS DU PROJET DE TRANSFORMATION

## Renforcer la **robustesse** de l'IRA

- Mettre en adéquation les missions avec les moyens
- Sécuriser le fonctionnement et garantir la continuité de service en introduisant plus de polyvalence
- Se donner plus de souplesse (dans les fiches de poste et dans les process) pour pouvoir s'adapter
- Lisser l'activité selon la saisonnalité par des regroupements pertinents

## Alléger la charge de travail et lever les irritants pour **se recentrer sur les missions à forte valeur ajoutée**

- Massifier, optimiser et simplifier le fonctionnement et les process de « gestion courante »
- Anticiper et planifier les process structurants
- Mettre les nouveaux outils SI au service d'une amélioration et d'une simplification des process
- Renforcer les missions stratégiques et essentielles
- Renforcer et mieux répartir l'appui administratif et logistique

## Développer la **transversalité** et renforcer la cohésion de l'équipe

- Décloisonner les modes de faire et favoriser le travail collectif au sein des services et en inter-services
- Développer le travail en mode projet
- Développer les rituels de cohésion

## Préserver et renforcer **les dynamiques et les points forts** déjà à l'oeuvre

- Réaffirmer le sens de notre action comme source d'engagement
- Préserver les sources de motivation et l'intérêt de chaque poste
- Poursuivre les démarches participatives, l'amélioration de la communication interne et la transparence RH
- Préserver les bonnes pratiques et les organisations qui fonctionnent
- Entretenir l'esprit de solidarité et la convivialité



**UNE DEMARCHE PARTICIPATIVE**

**ASSOCIANT L'ENSEMBLE DE L'EQUIPE**

# UNE DEMARCHE PARTICIPATIVE, CROISANT LE COLLECTIF ET L'INDIVIDUEL

## L'intelligence collective à l'œuvre:

- Des séminaires collaboratifs à l'échelle de l'équipe IRA pour embarquer, partager et co-construire
- Des ateliers de travail participatifs à l'échelle du CODIR et des services pour brainstormer et co-construire

## L'ancrage de la démarche sur la réalité des pratiques :

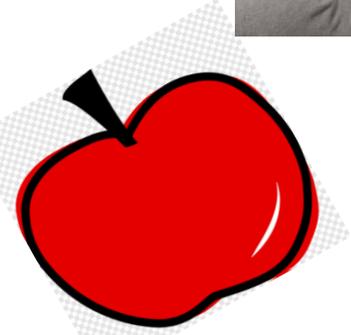
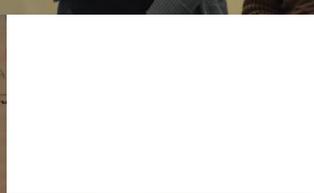
- Revue des missions et revue des process : analyse collective et individuelle des missions sur la base d'une description factuelle et détaillée
- « Vis ma vie » : découverte des postes et des missions de la FI et du concours
- Benchmarking des bonnes pratiques dans les autres IRA

## La prise en compte des attentes individuelles pour les concilier au mieux avec les besoins du collectif :

- Entretiens individuels menés par la direction avec tous les agents de l'IRA pour recueillir leurs attentes, leurs suggestions, leurs inquiétudes
- Démarche individuelle de positionnement pour les agents dont les postes sont substantiellement modifiés : mise en place d'un dispositif formalisé de re-positionnement sur les nouveaux postes (dont le contenu a été co-construit collectivement) au travers d'un entretien individuel avec la hiérarchie et d'une fiche individuelle de positionnement sur le poste souhaité (voir annexes 1 et 2)

## Le dialogue social

- CSA en mars 2024 : présentation de la démarche
- Echanges informels avec les représentants du personnel aux étapes clés de la démarche
- CSA le 14 octobre 2024 : consultation du CSA pour avis sur la nouvelle organisation



# UNE DEMARCHE PARTICIPATIVE TOUT AU LONG DU PROJET

## 1. Partage de la stratégie et des objectifs

- Séminaire de lancement équipe IRA : ateliers collaboratifs sur la vision, les objectifs et la méthode / 6 novembre 2023
- Co-construction de la stratégie en CODIR : 3 ateliers collaboratifs / de janvier à mars 2024

## 2. Co-construction de la nouvelle organisation

- Elaboration de la revue des missions : travail individuel de chaque agent + partage à l'échelle des services / février à mars 2024
- Benchmarking des autres IRA / mars 2024
- Séminaire de projection vers la nouvelle organisation (équipe IRA) : ateliers collaboratifs sur les process et l'organisation / 26 mars 2024
- Atelier collaboratif CODIR : co-construction du nouvel organigramme / 9 avril 2024
- Réunion équipe IRA : échanges et discussions sur le projet de nouvel organigramme / 16 avril 2024
- Validation par la direction du nouvel organigramme issu des échanges, et explication des arbitrages définitifs / 13 mai 2024

## 3. Déclinaison de la nouvelle organisation dans les services (nouvelles fiches de poste / nouveaux process)

- Entretiens individuels de la direction et du n+1 avec chaque agent : recueil des attentes, des aspirations et des inquiétudes / de mi-avril à mi-mai 2024
- Ateliers collaboratifs au sein des services (SG et FI) pour co-construire les nouvelles fiches de poste / de mai à juillet 2024 (voir annexe 3)
- « Vis ma vie » : découverte des missions et des postes sur les missions FI et au concours / fin mai 2024
- Dispositif de positionnement des agents sur les nouveaux postes / juillet 2024
- Revue des process : analyse du process paye (février 2024) et du process programmation (mai 2024) avec les agents concernés et un appui externe

# LE COACHING D'ÉQUIPE : PRENDRE EN COMPTE L'HUMAIN

Accompagnement par une **équipe de coach de la DITP** quia proposé la démarche suivante :

- Lancement de la démarche avec **un entretien individuel par agent** / novembre 2024
- **Accompagnement de 3 systèmes** en interaction , sur la base de séminaires et d'entretiens individuels :
  - Système Leader / janvier à septembre 2024
  - Système CODIR / janvier à septembre 2024
  - Système équipe IRA / juin à novembre 2024
- **Quelques coachings individuels ciblés** au regard de situations spécifiques / janvier à septembre 2024

Les 3 dimensions de la démarche de coaching d'équipe :

- **La relation** : gestion des interactions interpersonnelles
- **La vision** : partage des finalités communes
- **La coopération** : modes de travail collectif



# LE COACHING D'EQUIPE : PRENDRE EN COMPTE L'HUMAIN

Au regard des enjeux de l'IRA, la démarche a été axée sur **la relation et la coopération** au travers du **modèle DISC** :

- L'objectif : Mieux se connaître et mieux connaître les autres pour **mieux travailler ensemble**
- Le modèle DISC est un outil d'analyse permettant de mieux comprendre les **styles de comportement et de communication**
- Les séquences autour du déploiement du DISC :
  - **Un séminaire coaching avec l'ensemble de l'équipe IRA / 20 juin 2024**
  - **Un entretien individuel par agent** pour restituer le profil DISC / de mai à septembre 2024
  - **Un séminaire coaching à l'échelle de l'IRA** pour exploiter les enseignements issus du DISC / novembre 2024



# POM 2025

## EVOLUTION DE L'ORGANISATION

# LES OBJECTIFS DE LA NOUVELLE ORGANISATION (nouvel organigramme, nouvelles fiches de poste)

## Sécuriser le fonctionnement et garantir la continuité de service

- En augmentant les moyens (+ 2 ETP) en cohérence avec l'augmentation de la taille des promotions
- En mettant en place un fonctionnement par binôme ou par pool sur chaque mission essentielle
- En prenant davantage en compte la saisonnalité des missions (pics et creux d'activité)

## Recentrer l'activité de l'IRA sur son cœur de mission : la formation

- En développant les missions liées à l'ingénierie de formation et l'ingénierie pédagogique
- En allégeant la gestion administrative de la formation (programmation, suivi administratif des élèves, etc.)
- En structurant l'appui administratif et logistique pour alléger la charge des équipes de formation

## Affirmer l'attractivité comme une priorité de l'IRA

- En identifiant et renforçant les missions liées à l'attractivité, à la communication et aux partenariats

## Renforcer le travail en équipe et la transversalité

- En introduisant davantage de polyvalence dans les postes
- En rapprochant les missions cohérentes et complémentaires
- En mettant en place un fonctionnement en mode projet pour l'ingénierie de formation

# LES EVOLUTIONS DE L'ORGANIGRAMME ET DES FICHES DE POSTE



## Création de 2 postes :

- Un poste de catégorie A « ingénierie pédagogique » en appui transversal de la formation initiale et de la formation continue
- Un poste de catégorie B « RH – paye – compta » au sein du SG

## Identification d'un pôle Attractivité et Innovation :

- Elargissement des missions du chargé de mission « innovation pédagogique » sur les missions liées à l'attractivité et aux partenariats
- Rattachement de la chargée de communication à ce chargé de mission

## Rattachement du concours à la direction de la formation initiale :

- Sécurisation de la mission concours par la mise en place d'un binôme
- Suivi longitudinal des élèves et des promotions depuis le concours, puis la formation, jusqu'à leur affectation et leur titularisation

## Structuration de l'appui logistique et administratif aux équipes :

- Identification d'un poste d'assistante de direction
- Identification d'un poste d'accueil et d'appui transverse aux services au sein du SG
- Un volet du poste de la chargée de communication dédié à l'appui à l'organisation des « temps forts » de l'IRA (rentrées des élèves et stagiaires, oraux du concours, épreuves de scolarité, etc.)

## Structuration de l'appui informatique aux usagers de l'IRA :

- Rattachement du responsable des systèmes d'information au secrétariat général pour le libérer des activités liées au CODIR
- Recrutement d'un apprenti dédié notamment au « support utilisateurs »

## Fonctionnement en pool des activités « paye / compta / RH » :

- Décloisonnement de ces 3 activités grâce à la création du poste B supplémentaire
- Refonte des fiches de poste pour développer la polyvalence

## Fonctionnement en mode projet de l'activité « ingénierie de formation et pédagogique » :

- Identification d'un pool de compétences en ingénierie composé:
  - Du directeur de la formation continu, de la directrice de la formation initiale, de chargé de mission ingénierie de formation (poste créé), du chargé de mission innovation et attractivité, de la directrice de la formation initiale et son adjointe, du directeur de la formation continue
  - d'un pool de chargées de formation dédié (25% de leur activité sur l'ingénierie)
- Mise en place d'équipes-projet transverses à géométrie variable pour conduire cette activité, facilité par le rattachement transverse du poste d'ingénierie créé

## Renforcement de la polyvalence au sein de la direction de formation initiale :

- Décloisonnement des fiches de poste pour renforcer le travail en équipe et sécuriser les missions
- Couplage entre les missions purement administratives, les missions liées à la pédagogie et les missions en relation avec les élèves et partenaires (intervenants, administrations, jurys).

**Direction de la  
Formation Continue**

**Directeur**  
Samuel JULIEN

**Chargées de formation**  
Antonella BRONCA  
Laetitia LERAY  
Véronique SAILLY

**Chargé(e) de mission en ingénierie de formation**  
X. En cours de recrutement

**Direction de la Formation  
Initiale et du Concours**

**Directrice**  
Valérie MONPROFIT-PELLEJERO

**Adjointe**  
Kadija SOUFFOY-ZAINE

**Chargées de formation**  
Anita LE NORMAND  
Nadia LE VELY / Prépa talents  
Carole MARTY  
Fabienne MATHE  
Delphine YVON

**Chargées de formation  
et de concours**  
Valérie DESBOUILLONS  
Marielle FILLON / CRD

**Secrétariat Général**

**Secrétaire Générale**  
Sylvia TARASSENKO

**Adjointe**  
Karine CHARRIER

**Gestionnaires paye,  
comptabilité et RH**  
Carole ALMODOVAR  
Karine CHARRIER  
Nathalie SACLEUX

**Chargé de logistique,  
Immobilier et prévention**  
Olivier RIQUE-LURBET

**Responsable des systèmes  
d'information**  
Patrick TROPEE  
Apprenti : Mathis RENAUD

**Appui administratif -  
Assistants de direction**  
Nathalie TRANCHANT  
X. En cours de recrutement

**Pôle Attractivité  
et Innovation**

**Responsable**  
Patrice BERNARD

**Chargée de communication**  
Johanna SANCHEZ

**Yolande AUGUSSEAU**  
Agent comptable

**Valérie DESBOUILLONS**  
Régisseur d'avances



**PROCHAINES ETAPES**

**DU PROJET DE TRANSFORMATION DE L'IRA DE NANTES**

# PROCHAINES ETAPES

## Etapes en cours

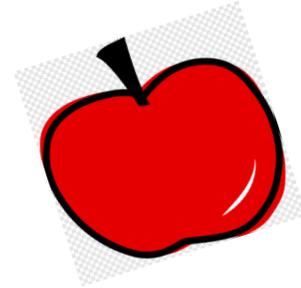
- Depuis septembre 2024 : mise en place de la nouvelle organisation
- Déploiement de l'outil SI mutualisé « paye / compta » : en cours
- Finalisation du coaching d'équipe sur la base du dispositif DISC

## Etapes à venir

- Formalisation et optimisation des process : jusqu'en 2025
- Déploiement d'une formation « ingénierie de formation » : décembre 2024
- Déploiement d'une formation-action « travailler en mode projet » : début 2025
- Déclinaison de la stratégie de l'IRA de Nantes en plans d'actions opérationnels et pluri-annuels (début 2025)
- Bilan d'étape POM 2025 : juillet 2025
- Déploiement du nouvel outil SI de scolarité : 2027



**LA DEMARCHE SE POURSUIT...**



**POM 2025**

**BRAVO ET MERCI À TOUTE L'ÉQUIPE !**