

# RAPPORT D'ACTIVITE

# 2025



# Le mot

## de la présidente du conseil d'administration

L'année 2025 ne ressemble pas tout à fait aux autres.

Elle s'inscrit dans la continuité d'une période qui a profondément bousculé notre territoire – ses institutions, ses services publics, les femmes et les hommes qui les font vivre au quotidien.

Dans ce contexte, l'IFAP a fait le choix de ne pas suspendre sa mission le temps que les conditions s'améliorent. Il a adapté son offre, engagé des transformations structurelles et maintenu un niveau d'activité qui témoigne d'une réelle capacité de résilience.

Ce qui retient mon attention, c'est moins le volume d'activité que la nature des évolutions engagées : une offre repensée pour coller aux besoins réels des employeurs, de nouvelles modalités pédagogiques qui changent la façon d'apprendre ensemble, et un travail de fond sur l'organisation interne qui conditionne la qualité du service rendu demain.

Le conseil d'administration a accompagné cette dynamique avec exigence sur la rigueur de gestion et confiance dans les orientations prises. Ces deux postures ne sont pas contradictoires – elles sont, dans un contexte budgétaire contraint, les conditions d'une transformation durable.

Je tiens à saluer l'engagement des équipes de l'IFAP, qui ont su faire avancer des chantiers exigeants sans perdre de vue l'essentiel : être utiles, concrètement, aux agents publics calédoniens.

Les mois à venir devront confirmer ces évolutions. Avec constance et pragmatisme.

*Naïa WATEOU*



**« Investir dans les compétences, c'est renforcer la capacité d'action de nos services publics. »**

# Le mot

## de la directrice

2025 a été une année exigeante.

Pas sans cap, mais avec des conditions de navigation difficiles – une crise qui continue de peser sur les organisations publiques, des besoins qui évoluent rapidement et un contexte qui a imposé un pilotage plus fin, plus réactif, tout au long de l'année.

C'est dans cet environnement que l'IFAP a choisi d'agir plutôt que d'attendre. Adapter les contenus, faire évoluer les modalités, répondre à des demandes émergentes tout en maintenant un socle de formations structurantes. 2025, c'est un partage exact d'activité entre des formations catalogue et des formations sur mesure. Ce travail quotidien, est celui qui ancre durablement l'IFAP dans le paysage de l'action publique calédonienne.

Dans ce même élan, nous avons franchi un cap avec le lancement de LIANE – une plateforme d'autoformation conçue à partir des besoins de la fonction publique calédonienne, qui ouvre un nouveau rapport à l'apprentissage : plus souple, plus continu, mieux intégré au quotidien professionnel des agents. C'est un début qui compte.

Nous avons aussi travaillé sur nous-mêmes. Parce qu'un IFAP plus solide en interne est un IFAP qui sert mieux.

Ce que cette année a produit, elle le doit avant tout aux équipes de l'IFAP, qui n'ont pas ménagé leur engagement. Et je tiens à les en remercier sincèrement.

2026 s'annonce exigeante elle aussi. Nous l'aborderons avec davantage de clarté, de méthodes et la conviction que ce que nous construisons a du sens.

*Valérie SALMON*



**« Se transformer pour mieux servir ceux qui font vivre le service public calédonien, c'est le sens de notre action. »**



# Sommaire

1. 2025 en synthèse

2. L'IFAP au service des employeurs publics

3. Une activité de formation en mutation

4. Transformer l'IFAP pour mieux servir nos clients

5. Les moyens utilisés au service de l'action

Annexe : bilans par secteurs





2025

# En synthèse

1.1. Une année de bascule

1.2. Nos chiffres clefs

1.3. Les faits marquants

1.4. 2025, un socle pour préparer 2026

# 1.1. 2025 une année de bascule

L'année 2025 est encore marquée par la crise profonde en Nouvelle-Calédonie, qui a impacté durablement les secteurs de la formation professionnelle et de la fonction publique. Dans ce contexte exigeant, l'IFAP a fait le choix pour maintenir sa mission, d'adapter son offre et d'accélérer sa transformation, au service des employeurs publics et de leurs agents.

Face aux nouveaux enjeux émergents, l'IFAP s'est appliqué à réagir rapidement, proposer des dispositifs pédagogiques adaptés aux besoins et accompagner au plus près des réalités du terrain, les employeurs publics dans la montée en compétence de leurs personnels, dans une période de forte tension organisationnelle et humaine.

Dans le même temps, 2025 a été une année de structuration et de clarification stratégique, posant les fondations d'un IFAP renouvelé, plus lisible, plus agile et davantage orienté vers l'impact.

Au-delà des volumes d'activité, 2025 marque une évolution profonde de la posture de l'IFAP : celle d'un établissement pleinement engagé comme porteur de Solutions au bénéfice de l'action publique calédonienne, capable de concilier continuité de service, innovation pédagogique et transformation interne.

## 1.2. Nos chiffres clés

Forme et  
accompagne les  
agents publics



796  
actions de  
formation



17 039  
inscriptions  
confirmées



9 492  
h de formation  
réalisées



378  
inscriptions  
en formation  
LIANE

Sert les  
employeurs  
publics



29  
employeurs  
cotisants



127  
employeurs  
accompagnés



454  
MF CFP  
de cotisations  
perçues



21  
MF CFP de  
chiffre  
d'affaires hors  
cotisations

Œuvre à sa  
transformation



30  
Collaborateurs  
mobilisés



15  
projets  
structurants  
engagés



40  
MF CFP de frais de  
fonctionnement hors  
masse salariale



191 MF  
réinjectés dans  
l'écosystème  
de la  
formation

# 1.3. Les faits marquants de 2025



# 1.4. 2025, un socle pour préparer 2026

2025

2025 a été une année de triple enjeu : relancer l'activité de formation à la suite de la crise de 2024, faire évoluer notre offre pour prendre en compte les nouvelles réalités terrain des employeurs publics et enfin maintenir le rythme de notre transformation interne.

Des parcours hybrides déployés, des dispositifs innovants expérimentés, une plateforme d'autoformation lancée, la réingénierisation de parcours de formation existants mais vieillissants— et en parallèle, une démarche processus engagée, une gouvernance clarifiée, des outils modernisés et dématérialisés.

A l'issue de cette année active, en écoutant nos employeurs, un message s'impose avec clarté : l'IFAP reprend petit à petit sa place de partenaire stratégique dans la gestion et le développement des compétences publiques, mais les attentes sont encore nombreuses.

Les employeurs souhaitent pouvoir mesurer concrètement les effets de la formation sur leurs agents, obtenir des réponses plus rapides à leurs demandes spécifiques, et être accompagnés dans la gestion prévisionnelle — anticiper les évolutions de métiers, piloter les trajectoires professionnelles de leurs équipes.



2026 s'inscrira dans ce moule, avec l'ambition réaffirmée d'accompagner les employeurs publics dans les transformations structurelles de l'action publique, avec :

- une offre repensée par parcours modulaires et personnalisable par besoins,
- une montée en puissance des modalités hybrides et de l'autoformation,
- des interactions avec les employeurs fluidifiées et mieux outillées,
- un suivi opérationnel à la recherche de simplification et d'automatisation,
- un pilotage renforcé de la performance et de la qualité de service,
- un reporting employeur densifié et plus transparent.

2026

# L'IFAP au service des employeurs

[2.1. A propos de l'IFAP](#)

[2.2. Nos employeurs](#)

[2.3. Notre cadre stratégique](#)

[2.4. Nos organes de décision](#)

[2.5. Notre modèle économique](#)

[2.6. Nos bénéficiaires: les stagiaires](#)

[2.7. Nos intervenants](#)

[2.8. Notre valeur ajoutée](#)

# 2.1. A propos de l'IFAP



## Notre périmètre d'intervention

L'institut de formation à l'administration publique (IFAP) est un établissement public support de la Nouvelle-Calédonie, en charge de la formation des agents publics, élus et représentants syndicaux.

Financé par une cotisation obligatoire appuyée sur la masse salariale des établissements publics administratifs, des institutions, des provinces et chambres consulaires, il est au service de l'ensemble de l'administration calédonienne :

- il accompagne les employeurs publics dans l'expression des besoins en montée en compétences des personnels publics ;
- il organise la mise en œuvre des plans de formation de ses cotisants ;
- il propose ses formations aux autres collectivités publiques non cotisantes : EPIC, communes, notamment, mais aussi aux associations assurant une mission de service public ;
- il forme les élus locaux ainsi que les agents publics disposant d'un mandat syndical ;
- il intervient régulièrement dans la zone Pacifique, au bénéfice des organismes publics, gouvernementaux et de leurs personnels, dans le cadre de la coopération régionale.



## Une équipe pédagogique

Pour organiser l'activité de formation ce sont :

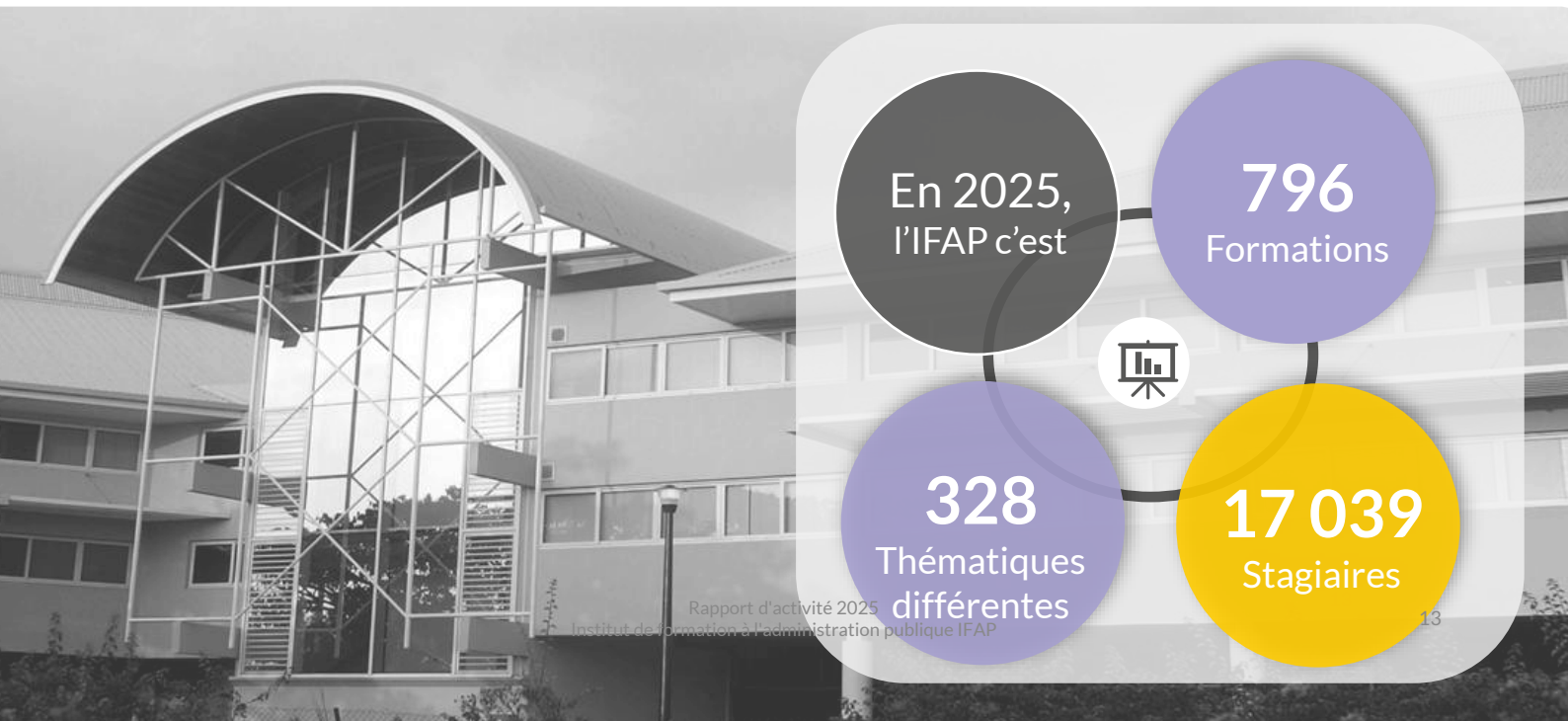
- 9 chefs de projets - formateurs agréés qui se répartissent les différents domaines de formation
- 8 coordonnateurs de formation qui contractualisent avec les formateurs, organisent les actions de formation, inscrivent et suivent les stagiaires



## Un réseau de partenaires

L'IFAP internalise une partie de sa programmation et fait appel en complément à un réseau de près de 200 formateurs et organismes agréés et reconnus dans leurs domaines.

Il s'appuie aussi sur un réseau de formateurs et partenaires internationaux afin d'offrir des formations de qualité et répondre au mieux aux besoins exprimés.



En 2025,  
l'IFAP c'est

796  
Formations

328  
Thématiques  
différentes

17 039  
Stagiaires



## 2.2. Les employeurs au cœur de l'action de l'IFAP

L'IFAP intervient au service de l'ensemble des employeurs publics de la Nouvelle-Calédonie, dans une logique de mutualisation des moyens, de professionnalisation des agents et de soutien aux politiques publiques.

En 2025, 127 employeurs ont eu recours aux services de l'IFAP, dont 29 employeurs cotisants, issus des institutions, des provinces, des établissements publics, des chambres consulaires et du secteur hospitalier.

Cette diversité de profils traduit la place singulière de l'IFAP : un opérateur public transversal, capable d'accompagner des organisations de tailles, de cultures et de contraintes très différentes, tout en proposant un socle commun de formation et de services.

### Les « employeurs cotisants »

Ils sont les clients institutionnels privilégiés de l'IFAP. Ils versent annuellement 1 % de leur masse salariale à l'IFAP. La dépense est obligatoire, prévue par la loi organique.



### Les « employeurs volontaires »



Certains employeurs publics peuvent faire le choix de cotiser volontairement pour bénéficier des mêmes services que ceux proposés aux cotisants. Dans ce cadre, des conventions volontaires peuvent être conclues pour 3 ans.

### Les « employeurs non-cotisants »



Il s'agit d'employeurs publics, parapublics, ou associatifs, sollicitant l'IFAP pour une formation spécifique ou pour inscrire leurs agents dans les formations « catalogue ». Ils prennent alors en charge les frais de formation. Comptent dans leurs rangs les communes, les services de l'Etat, les EPIC, les GIP, les syndicats intercommunaux, les associations assurant une mission de service public. Ils représentent près de 200 structures.

## 2.3. Un cadre stratégique comme fil rouge de notre action

Ce cadre définit la mission, les priorités et les modalités d'intervention de l'établissement, dans un souci constant d'alignement avec les besoins des employeurs publics et les orientations de l'action publique calédonienne. La gouvernance de l'IFAP repose sur des instances représentatives des employeurs, garantissant :

- - la prise en compte des besoins du terrain,
- - la transparence des décisions,
- - et la bonne utilisation des ressources mutualisées.



### Notre vision

Forger un service public novateur, fiable et inclusif au service du développement harmonieux de la Nouvelle-Calédonie et de ses habitants.



### Notre mission

L'IFAP, établissement public de la Nouvelle-Calédonie, initie et accompagne le développement des compétences des agents, pour favoriser la performance des services publics et soutenir la mise en œuvre des politiques publiques.



### Nos valeurs

Professionalisme

Collaboration

Qualité de service

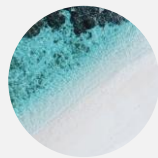
Relation client

### Nos ambitions



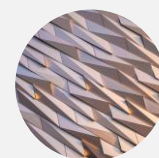
#### Satisfaire

par une réponse professionnelle, adaptée et efficiente aux besoins de formations exprimés



#### Inspirer

les managers et agents publics par une offre de formation innovante et œuvrant pour le développement de la performance publique



#### Construire

un institut réactif, capable d'anticiper les évolutions du secteur public et d'accompagner ses acteurs vers une montée en compétence durable

## 2. 4. Nos organes institutionnels de décision

### Le conseil d'administration

Le CA de l'IFAP compte 15 membres.

En 2024, il a été réuni à 4 reprises adoptant 28 délibérations d'ordre essentiellement budgétaire et organisationnel.

Madame Naïa WATEOU, membre du gouvernement de la NC en charge notamment du secteur de la fonction publique, est la présidente du CA.



### Le conseil de formation

Le conseil de formation de l'IFAP compte 15 membres. En 2024, cette instance s'est réunie deux fois, le 28 mars et le 10 octobre.

A cette occasion et comme prévu dans les statuts, le conseil de formation a rendu un avis sur les orientations générales, la mise en place de nouveaux dispositifs pédagogiques et le programme annuel des formations, En fin d'année, il analyse le bilan et les réalisations.



## 2.5. Un modèle économique au service de la mutualisation

Le modèle économique de l'IFAP repose principalement sur une cotisation obligatoire assise sur la masse salariale des employeurs publics cotisants, complétée par la vente de prestations aux employeurs non cotisants et des partenariats ciblés. Ce modèle permet :

- de garantir un accès équitable à la formation pour l'ensemble des agents publics,
- de mutualiser les coûts,
- et de réinjecter les ressources dans l'écosystème local de la formation.

En 2025, l'IFAP a ainsi reversé près de **191 MF CFP** dans l'économie locale, au bénéfice des organismes de formation, des vacataires et des prestataires mobilisés.



IFAP le partenaire compétence de l'action publique de Nouvelle-Calédonie

Expriment les besoins en formation, en montée en compétence

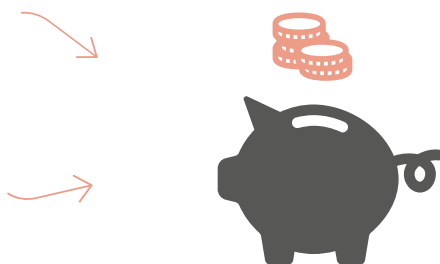
Achat de prestations  
Conception et animation de formations, de dispositifs de montée en compétence  
Planification et organisation d'actions  
→ Jusqu'à 1300 actions/an

Participation active aux formations et dispositifs proposés  
Certains stagiaires peuvent devenir formateur à leur tour (formation et statut de vacataire)  
→ Jusqu'à 14 000 stagiaires/an

29 employeurs cotisants

Des employeurs non cotisants

Cotisations annuelles = 1% de leur masse salariale



Règlement à la place achetée

Recettes dédiées aux :

- Investissements
- Fonctionnement interne
- Achats de prestations de formation

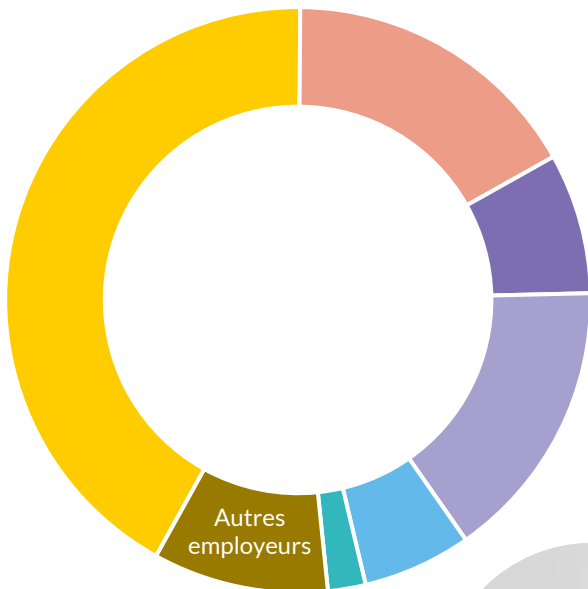
## 2.6. Des bénéficiaires multiples, au plus près des réalités de terrain

Les actions de l'IFAP bénéficient directement :

- aux agents publics,
- aux cadres et managers,
- aux élus,
- aux agents investis de mandats syndicaux ou de missions de service public.

En 2025, l'IFAP a enregistré 17 039 inscriptions pour des formations en présentiel, en distanciel ou via des dispositifs hybrides, traduisant la capacité de l'IFAP à adapter ses modalités aux contraintes opérationnelles des employeurs.

**83%** des inscriptions sont issues des institutions suivantes :



- Province Sud
- Province Nord
- Province Iles
- Nouvelle-Calédonie
- Centres hospitaliers
- Chambres consulaires

**17 039** inscriptions  
à des formations proposées par  
l'IFAP en 2025.

Parmi elles, **11 831**  
inscriptions concernaient des  
formations en présentiel passant  
en moyenne

**7,9** heures en formation



## 2.7. Un réseau d'intervenants et de partenaires mobilisé

Pour mener à bien ses missions, l'IFAP s'appuie sur :

- une équipe pédagogique interne,
- un réseau de formateurs vacataires,
- des organismes de formation partenaires reconnus dans leurs domaines d'expertise.



Cette organisation permet de conjuguer :

- expertise locale,
- apports extérieurs,
- et capitalisation des compétences publiques, dans une logique de qualité et de pertinence des formations proposées.

L'Institut a dispensé **796** actions de formation durant l'année 2025 sur plusieurs domaines et thématiques.

Le fil rouge de ses interventions est concrétisé autour de notre intention pédagogique

### Des interventions au service de notre intention pédagogique

A travers notre mission, nous développons une pédagogie ancrée dans les réalités de terrain, fondée sur l'apprentissage actif, le partage d'expériences et la coopération. Nos formations privilégient des modalités souples et innovantes, combinant présentiel, distanciel et accompagnement, pour favoriser des compétences durables, utiles et directement mobilisables au service de l'action publique.



**6** formateurs internes IFAP mobilisés

**67** organismes de formation sont intervenus,

**68** vacataires ont été recrutés,

**55** consultations ont été lancées.

**191** millions de F CFP investis dans l'économie de la formation

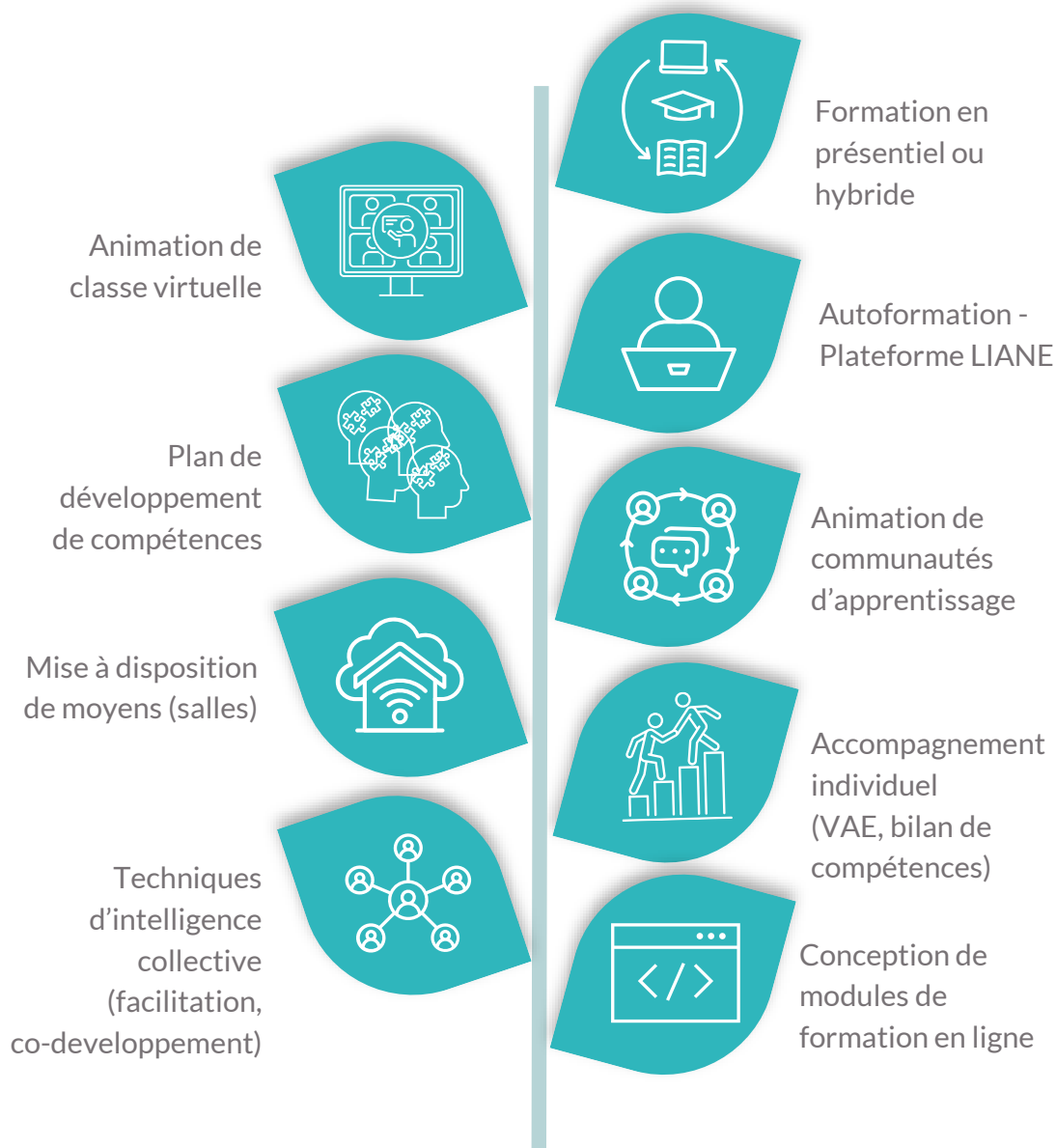
## 2.8. La valeur ajoutée de l'IFAP pour les employeurs publics

En 2025, l'IFAP n'a pas seulement délivré des formations.

L'institut a accompagné les employeurs publics dans un contexte de transformation et de crise, en leur proposant :

- des réponses rapides à des besoins émergents,
- des dispositifs adaptés aux contraintes organisationnelles,
- et une offre de formation de plus en plus structurée par parcours et par enjeux.

Cette posture de « partenaire Solutions » constitue aujourd'hui l'un des marqueurs forts de l'IFAP, et un levier essentiel pour accompagner les transformations ambitieuses à venir de l'action publique.





# Une activité de formation en transformation

3.1. Une activité de formation impactée par le contexte

3.2. Répondre aux besoins prioritaires du territoire

3.3. Faire évoluer les pratiques professionnelles

3.4. Accélérer la digitalisation et l'hybridation

3.5. Structurer des dynamiques durables

Les bilans sectoriels présentés en annexe viennent compléter cette lecture transversale, en détaillant pour chaque champ de formation les enjeux, les réponses apportées et les perspectives.

# 3.1. Une activité de formation profondément impactée par le contexte

L'année 2024 avait déjà profondément bousculé les conditions habituelles de mise en œuvre de l'activité de formation. 2025 a nécessité la poursuite de l'adaptation de l'IFAP face aux nouveaux enjeux.

L'annulation ou le report d'une part significative des actions programmées, particulièrement au premier semestre 2025, a obligé l'IFAP à repenser ses priorités, ses modalités d'intervention et son calendrier.

Dans ce contexte contraint, l'établissement a fait le choix de proposer une continuité de service ciblée, en concentrant ses ressources sur les besoins les plus urgents exprimés par les employeurs publics, tout en engageant les évolutions structurelles nécessaires à la mutation de son offre.

L'année 2025 a ainsi été marquée par une expression des besoins évolutive et parfois instable. Près d'un cinquième de la programmation initiale a été annulée ou retravaillée pour répondre à des besoins émergents.

Ces ajustements traduisent la volonté de l'IFAP de privilégier l'utilité opérationnelle et l'impact réel des actions conduites, plutôt que le maintien d'une programmation figée.



Parallèlement, des travaux ont été lancés avec deux employeurs pilotes autour de la mise en place des bases d'une gestion prévisionnelle des emplois et parcours professionnels trans collectivité avec l'ambition de construire à terme une démarche partagée entre l'ensemble des collectivités cotisantes.

D'autres dispositifs ont aussi été explorés pour accompagner les équipes dans un nécessaire ajustement de leurs pratiques professionnelles, directement sur le terrain et avec à la clé, la mise en place de nouvelles pratiques/procédures centrées sur les usagers et une montée en compétence élargie à l'ensemble de l'équipe.

## 3.2. Répondre aux besoins prioritaires du territoire

Tenant compte des contraintes, l'IFAP a organisé l'activité de l'année autour d'une logique claire de priorisation des besoins du territoire. Dans un contexte du secteur public marqué par des tensions organisationnelles et humaines, l'IFAP a travaillé, en concertation avec les employeurs, à concentrer ses ressources sur les besoins les plus critiques, afin de soutenir la continuité des activités essentielles de service public malgré la contraction des effectifs et le manque de disponibilité.

Cette capacité d'ajustement s'est traduite par une adaptation des contenus, des formats plus resserrés et des modalités pédagogiques privilégiant les méthodes actives, pour proposer des formations directement mobilisables dans les situations professionnelles rencontrées par les agents.

La programmation 2025 s'articule autour de deux axes de mise en œuvre complémentaires :

- une offre récurrente, dite « catalogue », garantissant un socle commun de compétences,
- et des formations spécifiques, conçues en réponse directe aux besoins de l'instant exprimés par les employeurs publics.

Jamais l'établissement n'avait été aussi loin dans la répartition entre ces deux offres avec une répartition égalitaire.

50 % de formations sur mesure

Face à trois enjeux territoriaux majeurs, voici les réponses apportées par l'IFAP à travers de ses services :



### • Soutenir la continuité des prises en charge en contexte de forte tension



En 2025, la fatigue des équipes et la complexité des situations ont fragilisé la continuité des prises en charge en santé et action sociale.



L'IFAP a priorisé des formations directement mobilisables :

- droits des patients et pratiques en psychiatrie,
- prise en charge des violences,
- addictions,
- périnatalité,
- accompagnement des publics vulnérables.



Résultat : des pratiques sécurisées, un soutien concret aux professionnels et la continuité des accompagnements maintenue.





## Sécuriser l'action publique dans un environnement institutionnel et budgétaire incertain



En 2025, l'instabilité institutionnelle et les contraintes budgétaires ont accru les risques juridiques et financiers pesant sur l'action publique.



L'IFAP a priorisé des formations directement utiles aux décisions :

- droit et contentieux des marchés publics,
- fondamentaux budgétaires et comptables,
- sécurisation des actes et procédures.



Résultat : des agents mieux outillés, des décisions sécurisées et la continuité administrative garantie.



## Maintenir les activités techniques indispensables au fonctionnement des services



En 2025, la continuité des missions techniques reposait sur des compétences opérationnelles directement liées au terrain.



L'IFAP a proposé des formations essentielles au fonctionnement quotidien :

- prévention des risques,
- sécurité,
- agriculture et environnement.
- formations techniques à destination des agents communaux.



Résultat : des agents opérationnels, des pratiques sécurisées et des services publics maintenus.



Au-delà de la réponse à l'urgence et aux besoins prioritaires, l'équipe de l'IFAP a également beaucoup investi sur l'évolution des modalités d'apprentissage et de la manière de former. Un virage qualitatif visant à faire évoluer durablement les pratiques de l'établissement et de ses prestataires, au service du développement professionnel des agents publics.

# 3.3. Faire évoluer les pratiques professionnelles

Pour répondre aux besoins nouveaux issus de cet écosystème en transformation rapide et de situations professionnelles de plus en plus complexes, l'établissement a donc fait évoluer ses modalités pédagogiques afin de proposer des formations ajustées aux réalités du terrain et suffisamment impactantes pour accompagner durablement l'évolution des pratiques professionnelles des agents publics.

Cette orientation s'est traduite par le renforcement de modalités pédagogiques actives et collaboratives, favorisant l'ancrage des apprentissages dans les situations réelles de travail.

## Formation « classique »

Acquisition de savoirs  
Contenus descendants  
Formation ponctuelle



## Formation orientée pratique

Analyse de situations réelles  
Echanges entre pairs  
Accompagnement des collectifs

Les démarches de co-développement, d'analyse de pratiques professionnelles, de formation-action et de facilitation ont permis de créer des espaces d'échanges entre pairs, de réflexion collective et de production de solutions adaptées aux réalités du terrain.

En plaçant l'agent au cœur de son parcours de développement, ces dispositifs visent à renforcer les capacités d'adaptation, la coopération et l'autonomie professionnelle, tout en soutenant les collectifs de travail confrontés à des contextes incertains ou contraints. Ce choix pédagogique constitue un levier structurant de transformation durable des pratiques de l'action publique.

## Former autrement pour accompagner les transformations



Déploiement de dispositifs de co-développement et d'analyse de pratiques

Accompagnement DEL province Sur



Structuration de parcours managériaux par niveau en cours de mise en place

Projet Refonte offre management



Expérimentation de la facilitation et de l'intelligence collective

Séminaire des managers NC



Cette évolution des pratiques pédagogiques s'est également appuyée sur le développement de modalités hybrides et numériques, permettant d'élargir l'accès à la formation et d'en renforcer la continuité.

# 3.4. Accélérer la digitalisation de la formation

Pour répondre au contexte marqué par des contraintes de disponibilité, d'organisation et d'accès à la formation, l'IFAP a accéléré en 2025 le développement de modalités hybrides et numériques. Cette évolution vise à garantir la continuité des parcours de formation et à en élargir l'accès à l'ensemble des agents, quels que soient leurs situations professionnelles et géographiques.

Le numérique ne constitue pas une fin en soi, mais devient un levier complémentaire du présentiel, permettant d'adapter les formats aux réalités du terrain et aux contraintes des employeurs publics. L'articulation entre présentiel, distanciel et autoformation permet ainsi de proposer des parcours plus souples, individualisables, tout en maintenant un haut niveau d'exigence pédagogique.

## Le numérique un allié en formation

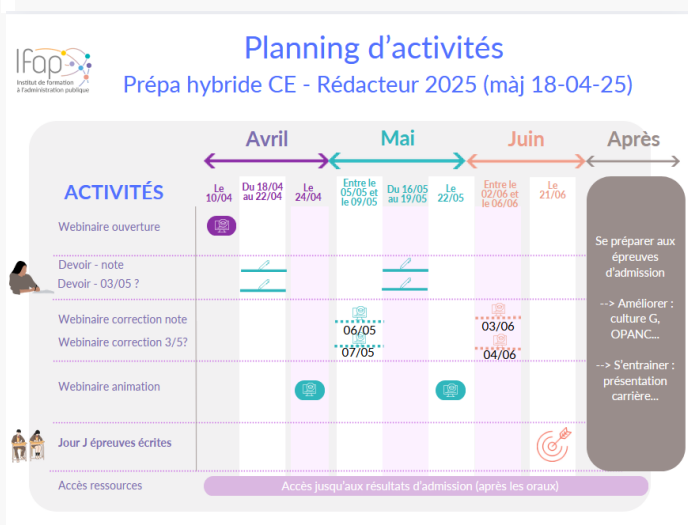
- ✓ Accès à la formation sans contrainte de lieu
- ✓ Continuité de parcours malgré les aléas
- ✓ Autonomie accrue des agents
- ✓ Suivi de l'engagement des apprenants

Le secteur de la formation promotionnelle a ainsi été entièrement revue depuis fin 2023. L'ensemble des parcours de préparation aux examens et concours des différents cadres de la fonction publique calédonienne sont désormais déployés au travers de formations multimodales, combinant modules à distance, webinaires et présentiel ciblés sur les phases clés, notamment la préparation aux épreuves orales. Un suivi individualisé vient compléter le dispositif, l'ensemble permettant à fin 2025 d'afficher de meilleurs résultats aux concours qu'avec les modalités précédentes.



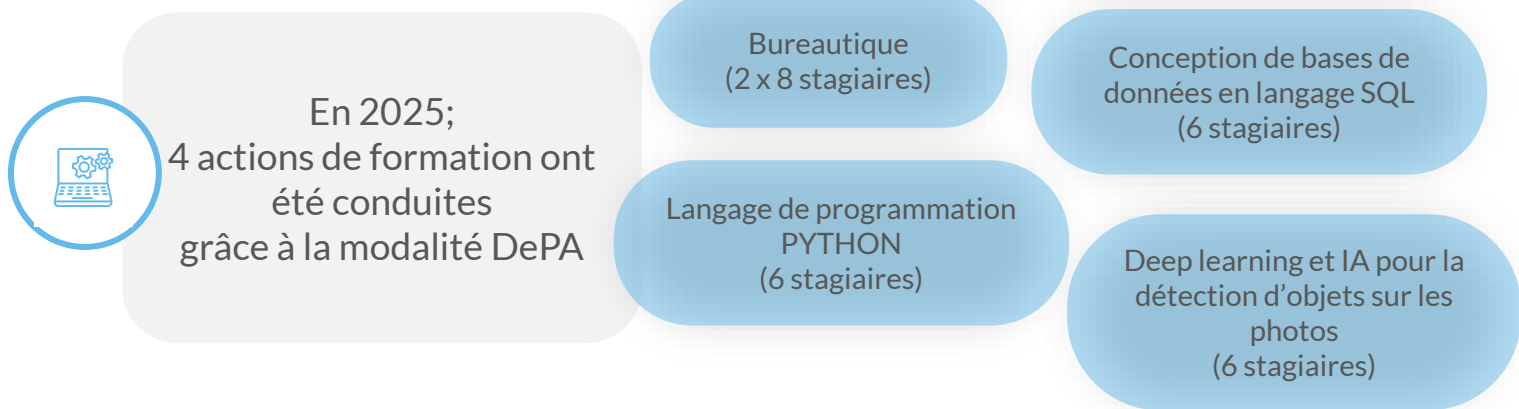
## Hybridation des parcours de préparation aux examens et concours

- Sécurisation des moments clés du parcours en concentrant le présentiel sur les étapes critiques du parcours
- Mise en situation plus proche des conditions réelles du concours : parcours progressif de mise en condition
- Meilleure progressivité dans l'apprentissage : alternance bénéfique des temps individuels et collectifs
- Renforcement de l'engagement et de la régularité notamment pour les agents excentrés



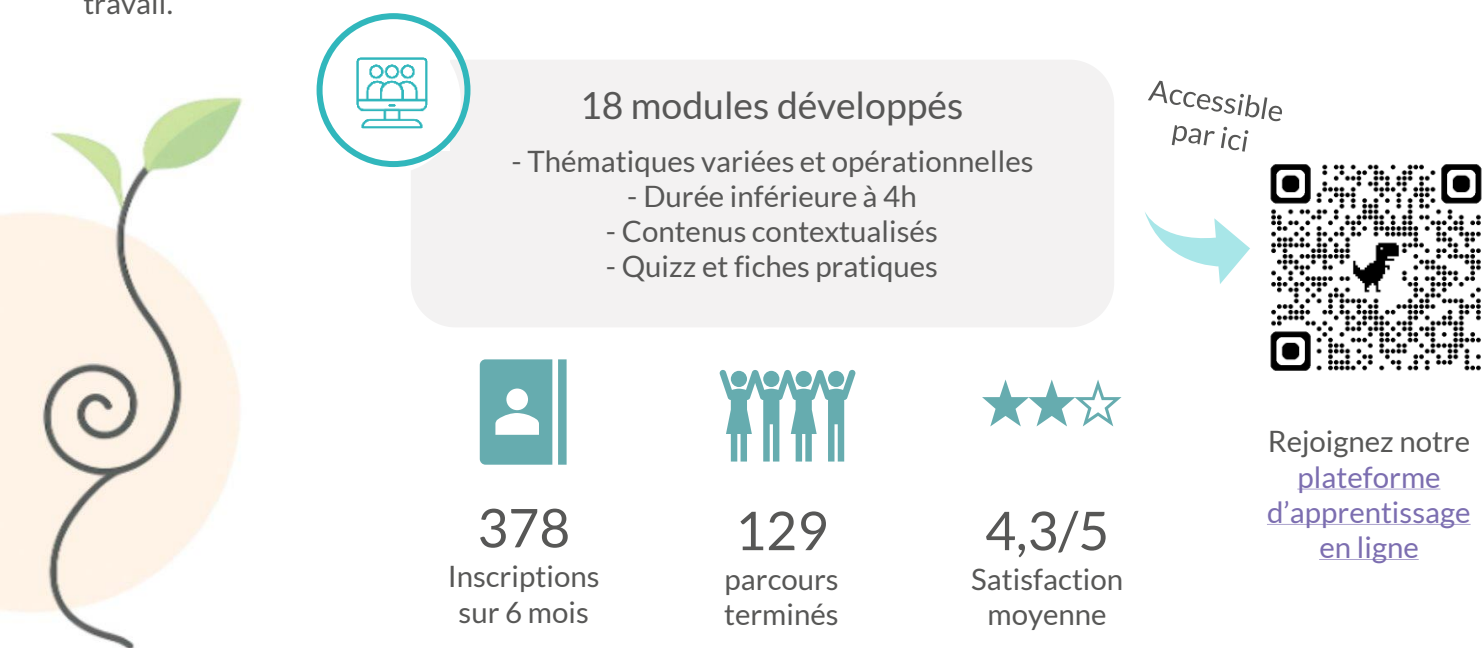
Un autre dispositif a été mis en place par l'IFAP pour répondre à la demande de formations principalement techniques et informatiques et à l'attention de petits effectifs, insuffisant pour constituer un groupe. Le dispositif DePA (Distanciel en Présentiel en Autonomie) vient alors proposer une alternative intéressante qui séduit notamment les directions des systèmes d'information.

Cette offre de classes virtuelles autonomes permet aux équipes de se former à distance, tout en bénéficiant d'un cadre structurant en présentiel : une fois validée la thématique et le contenu attendu avec les agents concernés, l'IFAP recherche la formation et met à disposition un modérateur ainsi que ses salles informatiques. La formation se déroule par demi-journées, chacun à son rythme, tout en maintenant les temps d'échange et de partage entre les apprenants.



Enfin, le lancement de la plateforme d'autoformation et de l'offre attachée LIANE, constitue une étape majeure et structurante de cet engagement digital. Déployée début juin 2025, elle permet désormais à l'ensemble des agents des collectivités cotisantes d'accéder à une offre d'autoformation en ligne, intégrée à l'offre globale de l'IFAP. Conçue à partir des besoins de la fonction publique calédonienne, LIANE propose des contenus modulaires de courte durée, découpés en compétences, contextualisés et directement mobilisables.

Le service vient répondre à l'attente des acteurs publics de formations au service du soutien des bonnes pratiques de la fonction publique, mobilisables dans un délai court au plus près de l'expression et sans contrainte logistique. Accessible en autonomie, la plateforme permet aux agents de se former à leur rythme, selon leurs besoins, dans une logique de formation plus continue, plus souple et mieux intégrée aux situations de travail.



## LIANE pour Libre Itinéraire d'Apprentissage Numérique

Au-delà des outils, ces évolutions traduisent une transformation en profondeur des usages de la formation, plus intégrée au quotidien professionnel, plus flexible et davantage centrée sur les besoins des agents et des employeurs.

## 3.5. Structurer des dynamiques durables de professionnalisation

Retravailler les contenus pour renforcer l'impact des apprentissages, proposer des modalités pédagogiques plus adaptées aux réalités du terrain et des demandes, élargir l'offre de services pour mieux accompagner, digitaliser pour rendre plus accessible. L'IFAP se mobilise pour répondre aux besoins des employeurs publics.

Un dernier axe s'ajoute à la liste précédente : dépasser une logique d'actions ponctuelles pour construire avec les employeurs des parcours d'apprentissage plus cohérents, personnalisables, progressifs et capables d'anticiper la mutation des métiers.

Cette orientation se traduit par le développement de parcours de formation par métier structurés, modulaires, progressifs, découpés via une approche par compétence et complétés de dispositif d'auto-positionnement. Ceux-ci permettent à l'employeur de construire avec son collaborateur une professionnalisation ajustée aux acquis, puis un maintien ou renforcement des compétences dans le temps.

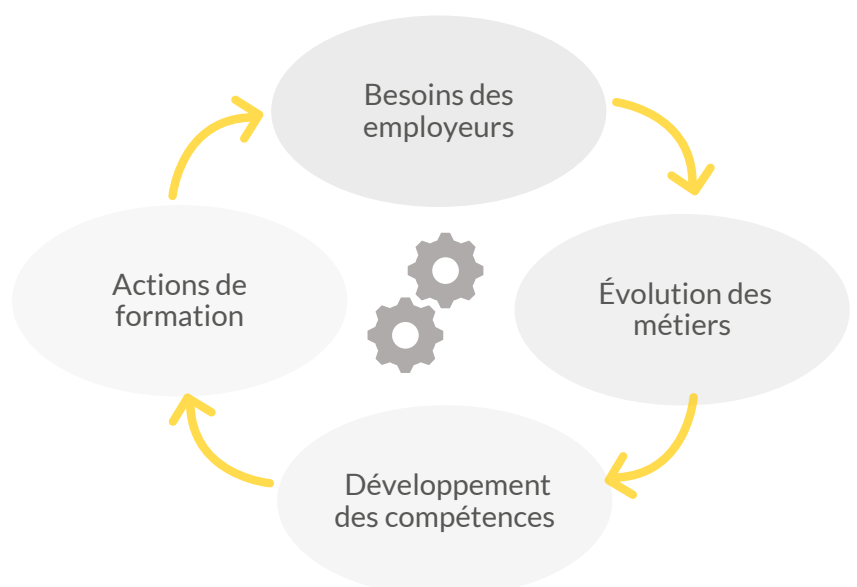
L'approche par métier autorise également l'émergence de dynamiques collectives d'apprentissage, transversales entre les collectivités, basées sur le partage de pratiques et la capitalisation des expériences entre pairs (pairagogie).

En s'inscrivant dans le temps long, ces approches contribuent à renforcer la montée en compétences durable des agents, mais aussi la cohérence des pratiques professionnelles à l'échelle du territoire. Elles visent à inscrire la formation dans une logique plus globale, en lien avec les enjeux d'évolution des métiers, d'organisation du travail et de transformation des politiques publiques.

Dans cette perspective, l'IFAP a engagé, avec l'appui du Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT), un travail structurant autour de la gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels (GEPP). Cette démarche concourt à mieux articuler les actions de formation avec les besoins des employeurs publics et les trajectoires professionnelles des agents, en inscrivant la formation dans une logique d'accompagnement des politiques de ressources humaines.

À travers ces dynamiques, l'IFAP affirme une ambition claire : accompagner les employeurs publics non seulement dans la formation de leurs agents, mais dans l'évolution de leurs pratiques et de leurs organisations, en faisant de la formation un levier structurant de transformation de l'action publique.

**Projet GEPP :**  
Articuler formation,  
compétences et  
évolution des métiers



Former  
dans la durée, c'est :

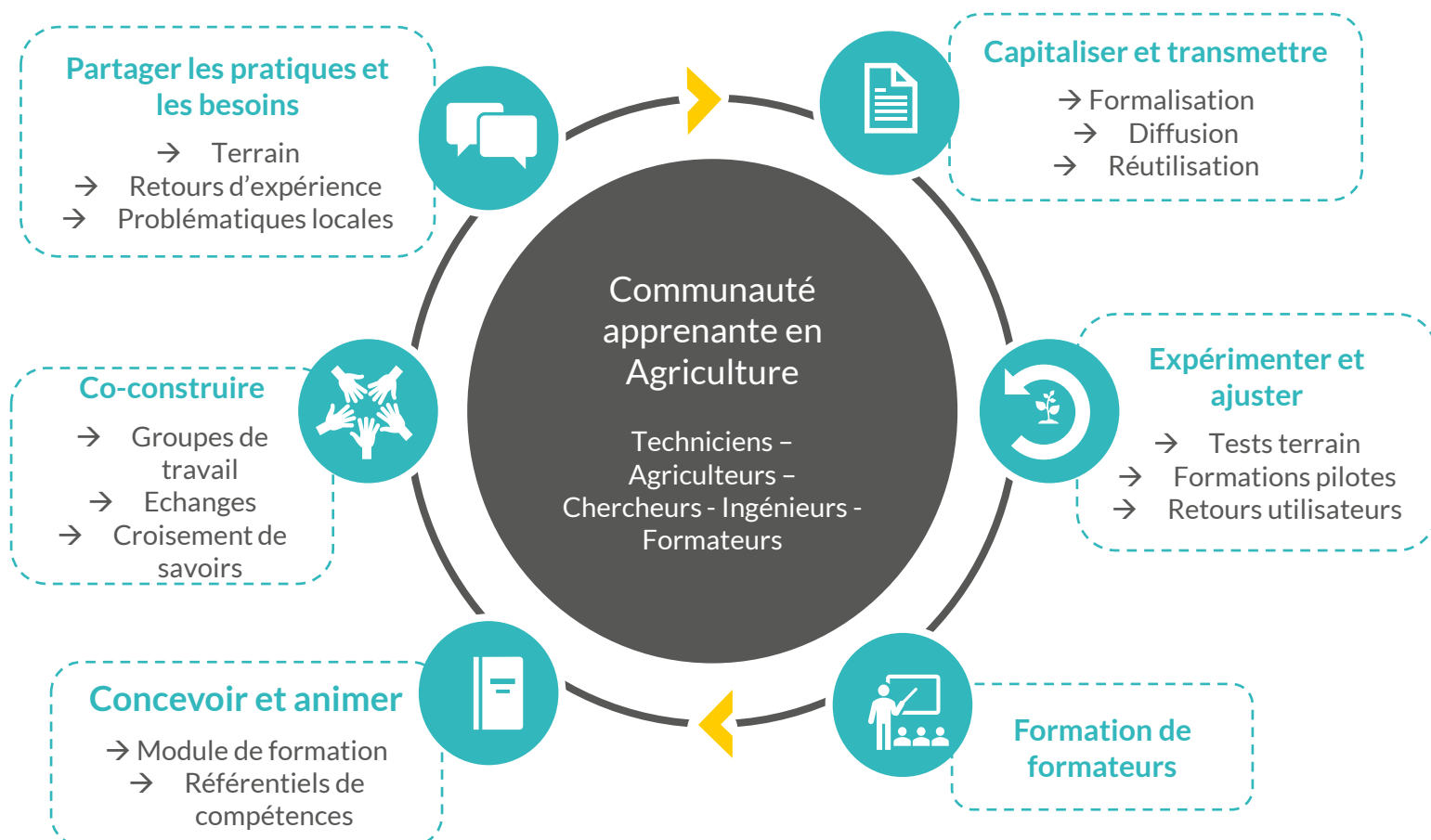
Construire des parcours plutôt que des actions isolées

Capitaliser sur les pratiques et les expériences

Diffuser les bonnes pratiques à l'ensemble de la filière

Accompagner les évolutions professionnelles

La structuration et l'animation de communautés comme levier durable  
de montée en compétence.  
Exemple avec la communauté agricole



Afin de soutenir durablement ces nouvelles dynamiques, l'IFAP a engagé en 2025 des évolutions de son organisation, de ses outils ainsi que de ses modalités de pilotage.



4

# Transformer l'IFAP pour mieux servir

4.1. Transformer pour mieux servir

4.2. Structurer pour mieux agir

4.3. Poser les bases du pilotage

4.4. Transformer les outils

4.5. Communiquer pour mieux engager

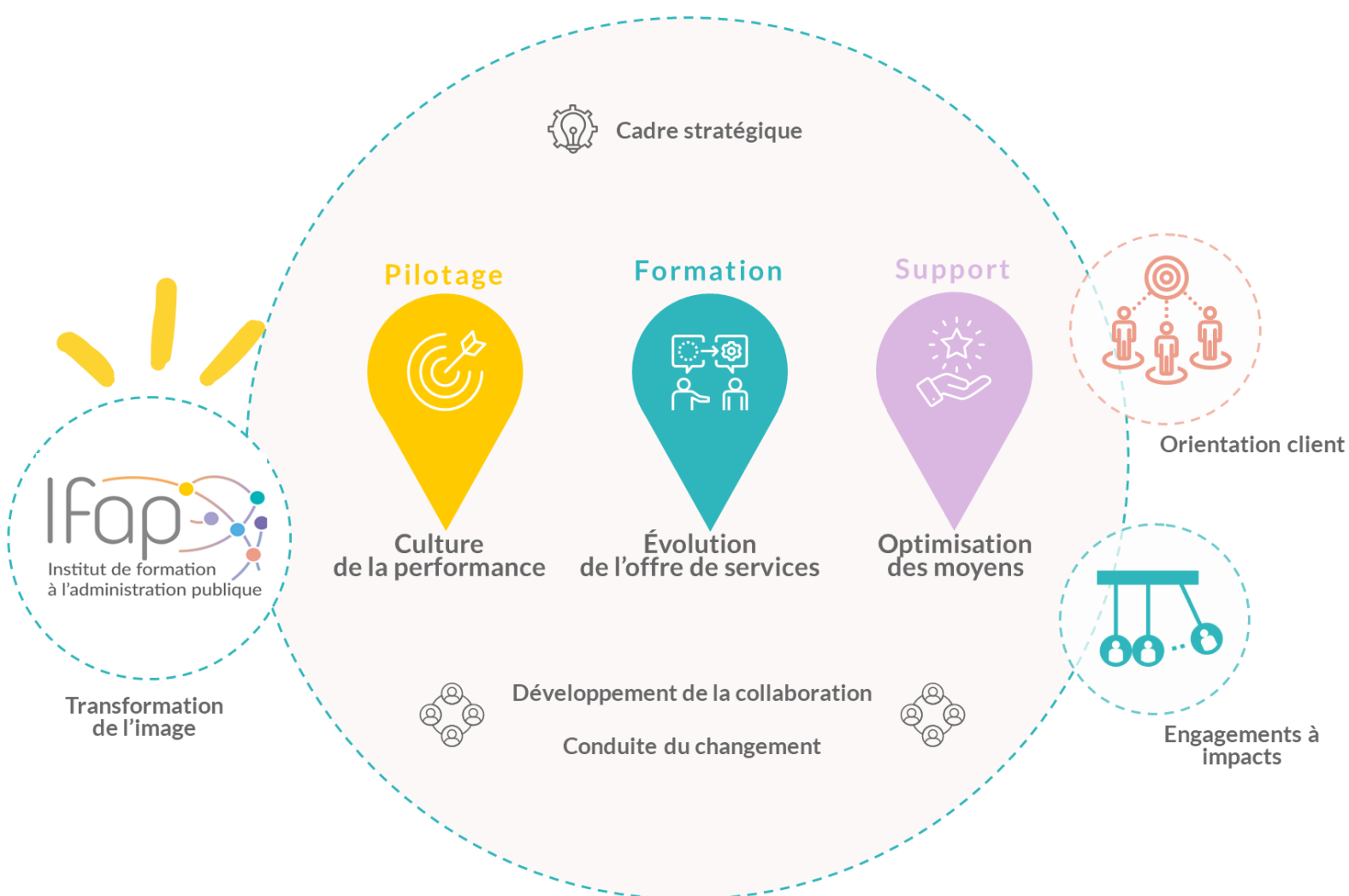
# 4.1. Transformer l'IFAP pour mieux servir

Les évolutions engagées en 2025 dans l'offre de formation reposent sur une transformation progressive de l'IFAP lui-même. La complexification de l'action publique, l'évolution des attentes des employeurs et des agents, ainsi que les contraintes accrues pesant sur les organisations, appellent des modes d'intervention renouvelés et questionnent l'organisation interne de l'établissement.

Dans ce contexte, l'IFAP a formalisé fin 2024, en parallèle des travaux portés sur l'activité de formation, sa démarche de transformation interne et décliné sur 2025 sa mise en œuvre par chantiers et projets, avec une ambition claire : faire de l'IFAP un institut réactif, capable d'anticiper les évolutions du secteur public et d'accompagner ses acteurs vers une montée en compétence durable.

L'année 2025 constitue ainsi une étape charnière, marquée par la volonté d'améliorer sa performance administrative de l'établissement et la qualité du service rendu, de consolider sa capacité d'adaptation dans un environnement incertain, mais aussi de renforcer la lisibilité de l'action,

En interne une démarche de transformation systémique engagée à plusieurs niveaux



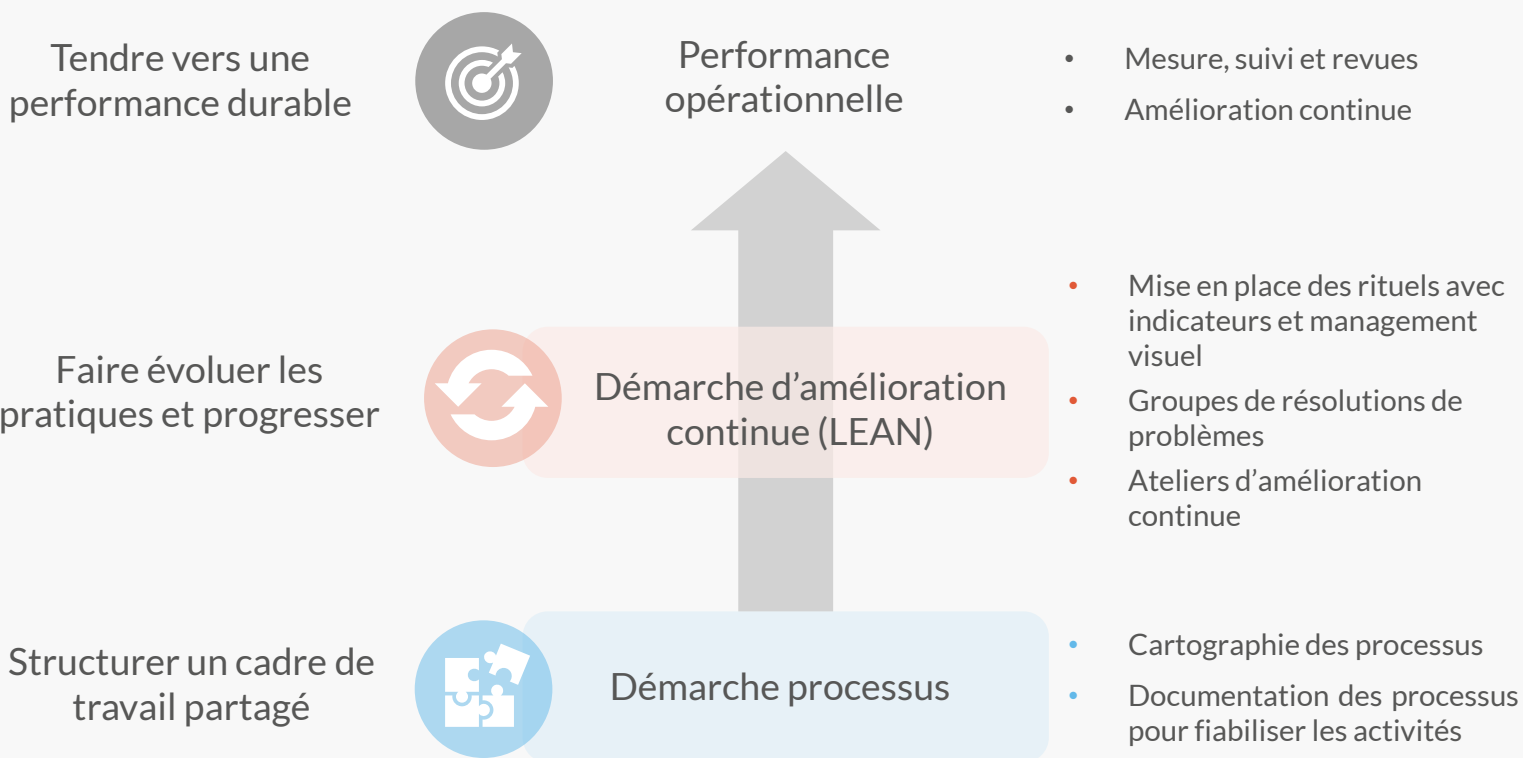
# 4.2. Structurer pour mieux agir

Engagée dès mi 2024, l'IFAP a poursuivi en 2025 l'évolution de son organisation interne et de ses modes de fonctionnement. L'enjeu de la démarche est double : simplifier les parcours administratifs, tout en sécurisant les activités en prévision d'un volume de sollicitation en croissance.

Ce travail s'est traduit par le déploiement progressif d'une démarche processus et par l'introduction de premiers repères communs en matière d'organisation du travail, inspirés notamment de l'amélioration continue. Il a permis de rendre plus visibles les activités, de clarifier les rôles et de mieux structurer les interactions entre équipes.

Sans être encore pleinement stabilisée, cette structuration constitue un socle indispensable pour faire évoluer les pratiques et supporter les transformations à venir.

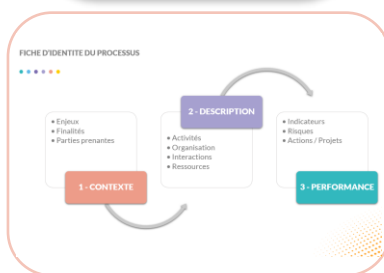
L'implication des équipes dans ces chantiers collectifs est un levier central. Elle favorise une compréhension partagée des enjeux, ainsi qu'une évolution progressive des façons de travailler.



Cartographie des processus IFAP



Fiches d'identité des processus



Des ateliers d'amélioration continue



# 4.3. Poser les bases du pilotage

Il ne peut y avoir de transformation concrète sans mesure. Mettre en place son système de mesure intégré et poser le socle de pilotage de son activité étaient des priorités de 2025.

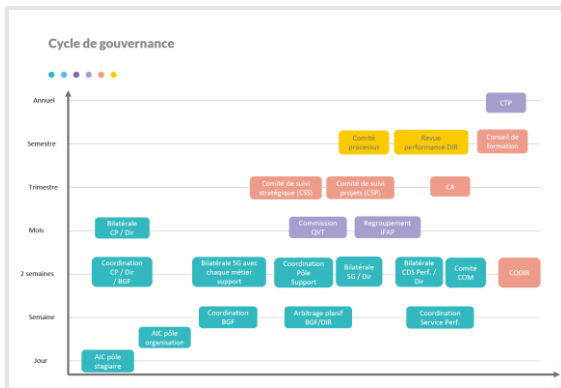
Ce travail s'est notamment traduit par la définition d'un cadre de gouvernance structurant les espaces de décision, de pilotage et de partage, ainsi que par la structuration et le suivi d'un portefeuille de projets.

Ces éléments contribuent à une meilleure lisibilité de l'action de l'IFAP, tant en interne qu'en externe, permettre de faire le lien entre sa stratégie, ses actions et les ressources dont il dispose, mais aussi de structurer les échanges et les prises de décision, dans une logique de performance en cours de construction.

Ils posent ainsi les bases d'un système de pilotage appelé à se consolider, afin de mieux assurer la cohérence entre les ambitions de l'établissement, les moyens mobilisés et les résultats attendus dans un souci constant de responsabilité et de transparence vis-à-vis des employeurs publics et des instances de gouvernance.

## Un cycle de gouvernance posé et en cours de structuration

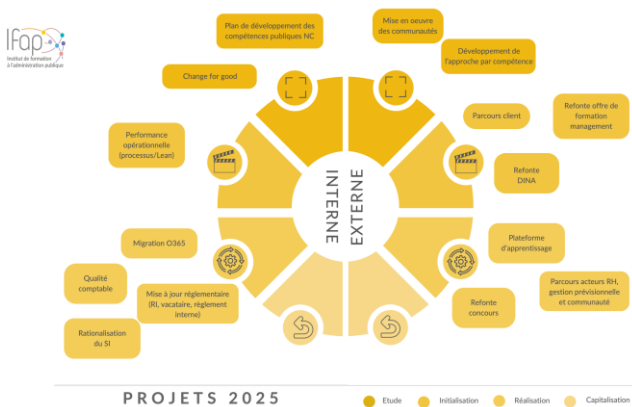
Ajuster la régularité et l'articulation des instances afin de structurer le fonctionnement de l'établissement, et de mieux organiser les temps de décision et de suivi de l'activité.



- Instances de gouvernance stratégique
- Instances de pilotage opérationnel
- Instances de pilotage de la performance et de l'amélioration continue (en cours de construction)
- Instances de consultation et de dialogue interne

## Une meilleure lisibilité et organisation des projets portés par l'IFAP

Structurer le suivi des projets en rendant le portefeuille plus visible, en posant des règles de gestion communes et en instaurant des modalités de suivi partagées.



## 4.4. Transformer les outils pour soutenir le travail

Dans le prolongement de l'évolution de son organisation, l'IFAP a engagé en 2025 la modernisation de ses outils de travail, afin d'améliorer les conditions d'exercice des équipes et de renforcer l'efficacité collective.

Cette démarche s'est structurée autour de deux projets majeurs :

- la migration vers la suite collaborative Microsoft 365
- la dématérialisation de la chaîne comptable et financière.

Le déploiement de Microsoft 365 a permis de développer des usages collaboratifs partagés, en facilitant l'accès à des outils communs (messagerie, espaces de stockage, visioconférence, outils de suivi et de coordination). Cette évolution contribue à améliorer la continuité de service, à sécuriser les données et à offrir aux agents un environnement de travail plus souple et plus adapté aux enjeux actuels.

Parallèlement, l'IFAP a été retenu comme établissement pilote dans le cadre du projet de dématérialisation de la chaîne comptable et financière, porté par le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie dans le cadre du Plan d'évolution de l'administration. Cette transformation vise à remplacer progressivement les échanges papier par des flux numériques sécurisés, permettant de fluidifier les circuits, renforcer la traçabilité des opérations et améliorer les délais de traitement. Après une phase de transition en fin d'année 2025, l'établissement est passé à une gestion entièrement dématérialisée au 1er janvier 2026. Cette évolution constitue une étape importante vers une administration plus agile, plus efficiente et davantage sécurisée.



## 4.5. Communiquer pour mieux engager

Enfin, et parce que la transformation de l'IFAP ne peut être vécue que de l'intérieur, une attention renforcée a été portée à la communication et à l'engagement sociétal de l'établissement. L'objectif poursuivi est double :

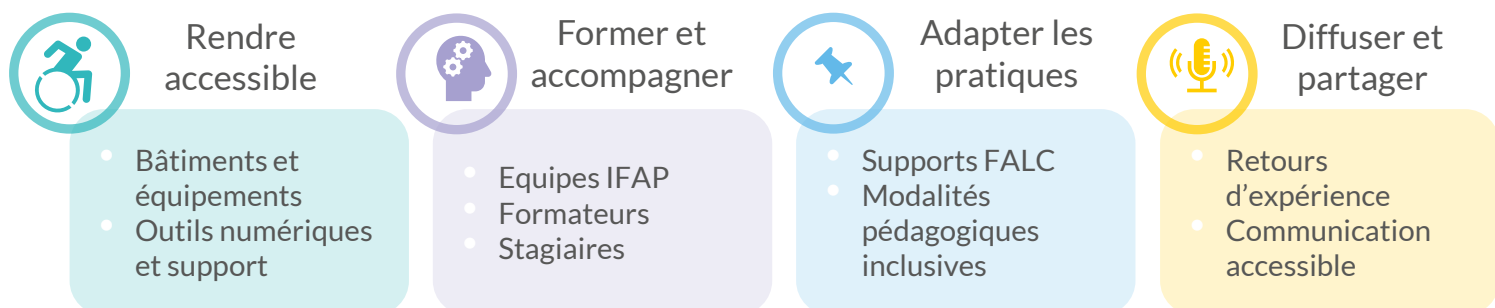
- renforcer les liens avec nos parties prenantes (employeurs publics, partenaires et agents) en leur partageant le cheminement de l'Institut et les actions portées ;
- ouvrir l'établissement pour permettre aux stagiaires de s'approprier l'espace comme un tier lieu à leur disposition.

La communication a été pensée comme un levier d'engagement et de valorisation des dynamiques engagées, à travers l'organisation de temps d'échanges, la diffusion de contenus sur les actions menées et la mise en visibilité des projets structurants de l'établissement. Cette approche contribue à partager une compréhension commune des évolutions en cours et à renforcer le sentiment d'appartenance autour des expériences d'apprentissage proposées.



Permettre aux agents de s'approprier l'espace et leur donner envie de consacrer du temps à leur professionnalisation avec l'IFAP, c'est aussi rendre l'établissement plus accessible à ses publics, quelles que soient leurs différences. Dans cette optique, l'IFAP a engagé en 2025 un projet transversal dédié à l'accessibilité et à l'inclusion, en faveur des personnes en situation de handicap.

Ce projet « Accessibilité & Inclusion » s'inscrit dans une approche structurée et progressive : amélioration de l'accessibilité des sites et des équipements, adaptation des supports de communication et de formation (notamment via la méthode FALC), montée en compétence des équipes et des formateurs, et programmation de formations spécifiques liées à l'accessibilité et au handicap.



A travers ces actions, l'IFAP affirme sa volonté de contribuer à une action publique plus ouverte, plus inclusive et plus attentive à la diversité des publics, en inscrivant la communication et l'accessibilité comme des leviers à part entière de la qualité du service public.



# Les moyens mobilisés au service de l'action

[5.1. Notre équipe](#)

[5.2. Nos moyens pédagogiques](#)

[5.3. Notre bilan budgétaire et financier](#)

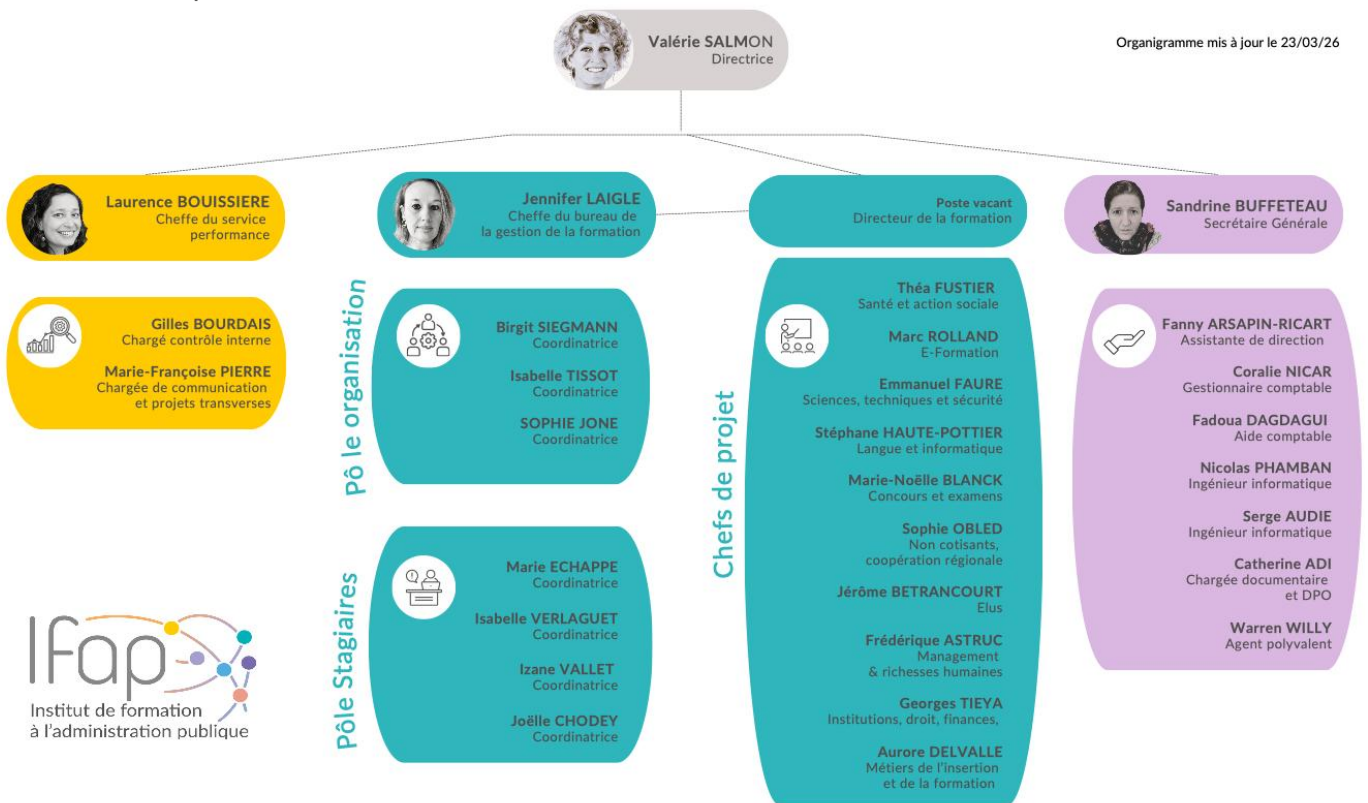
# 5.1. Les femmes et les hommes de l'IFAP

Les actions menées par l'IFAP reposent avant tout sur l'engagement et les compétences de ses équipes. En 2025, les collaboratrices et collaborateurs de l'Institut ont été fortement mobilisés dans un contexte exigeant, marqué par l'adaptation de l'activité, la mise en œuvre de projets structurants et la poursuite de la transformation interne.

L'organisation de l'IFAP s'appuie sur des équipes pluridisciplinaires, associant des compétences pédagogiques, organisationnelles, administratives et techniques.

Cette diversité permet d'assurer à la fois la conception des actions de formation, leur déploiement opérationnel et l'accompagnement des employeurs et des agents dans leurs parcours de développement des compétences.

Au-delà des missions quotidiennes, l'année 2025 a également été marquée par un investissement collectif dans des chantiers transversaux : évolution des pratiques pédagogiques, amélioration des processus, appropriation de nouveaux outils et participation active aux dynamiques de transformation de l'établissement. L'IFAP s'appuie ainsi sur des équipes engagées, capables de conjuguer expertise, adaptabilité et sens du service public.



- Andragogie (pédagogie pour les adultes)
- Animation de communautés d'apprentissage
- Techniques de facilitation, Co-développement
- Accompagnement au changement
- Accompagnement individuel (MBTI-bilan de compétences)



- Digitalisation : formation, outils numériques, IA
- Gestion de projets : identification des besoins, conception de solutions, pilotage par les indicateurs
- Démarche qualité et Lean management
- Rationalisation budgétaire

## 5.2. Les moyens pédagogiques et matériels

Pour mener à bien ses missions, l'IFAP dispose de moyens pédagogiques et matériels conçus pour soutenir la diversité des modalités de formation proposées.

Les infrastructures, les équipements et les ressources numériques constituent des leviers essentiels pour garantir la qualité, l'accessibilité et la continuité des actions de formation, en présentiel comme à distance.

Les sites de formation de l'IFAP, équipés pour accueillir des actions pédagogiques variées, permettent de répondre aux besoins des employeurs publics sur l'ensemble du territoire.

L'évolution des équipements et des outils numériques engagée en 2025 accompagne le développement de formats hybrides, l'autoformation et la diversification des pratiques pédagogiques.

Ces moyens sont mobilisés dans une logique pragmatique : offrir des conditions d'apprentissage adaptées aux réalités professionnelles des agents, faciliter l'intervention des formateurs et soutenir l'évolution progressive des dispositifs de formation.

Ils constituent un appui concret à la stratégie de transformation de l'offre portée par l'Institut.



### Les salles

Afin d'assurer les formations dans les meilleures conditions matérielles, l'IFAP a équipé 18 salles de formation, dont 4 salles informatiques.

- A Nouméa : 13 salles de formation dont 3 informatiques
- A Koné : 5 salles de formation dont une informatique



### Les équipements numériques

Chaque salle de formation est équipée d'un écran numérique interactif (ENI) avec un écran 24" et un kit clavier/souris sans fil. Les 4 salles de formation informatique sont équipées de dix ordinateurs stagiaires, d'un pour le formateur et d'un vidéoprojecteur. Trois lots de onze ordinateurs portables et une borne WIFI/4G sont également disponibles pour assurer la mobilité des formations. L'accès au WIFI/Internet est possible dans toutes les salles sur le matériel de l'IFAP.

Une plateforme de formation en ligne, MOODLE, un outil commun de communication, PADLET, ainsi qu'une plateforme d'évaluation dématérialisée, viennent compléter le dispositif de formation.

Chaque stagiaire y trouvera les informations pratiques et pédagogiques nécessaires : supports de cours, exercices à faire, ressources complémentaires, questionnaire de satisfaction.

Une bibliothèque numérique est également disponible à disposition de l'ensemble des agents publics, sur simple inscription.

# 5.3 Le bilan budgétaire et financier 2025

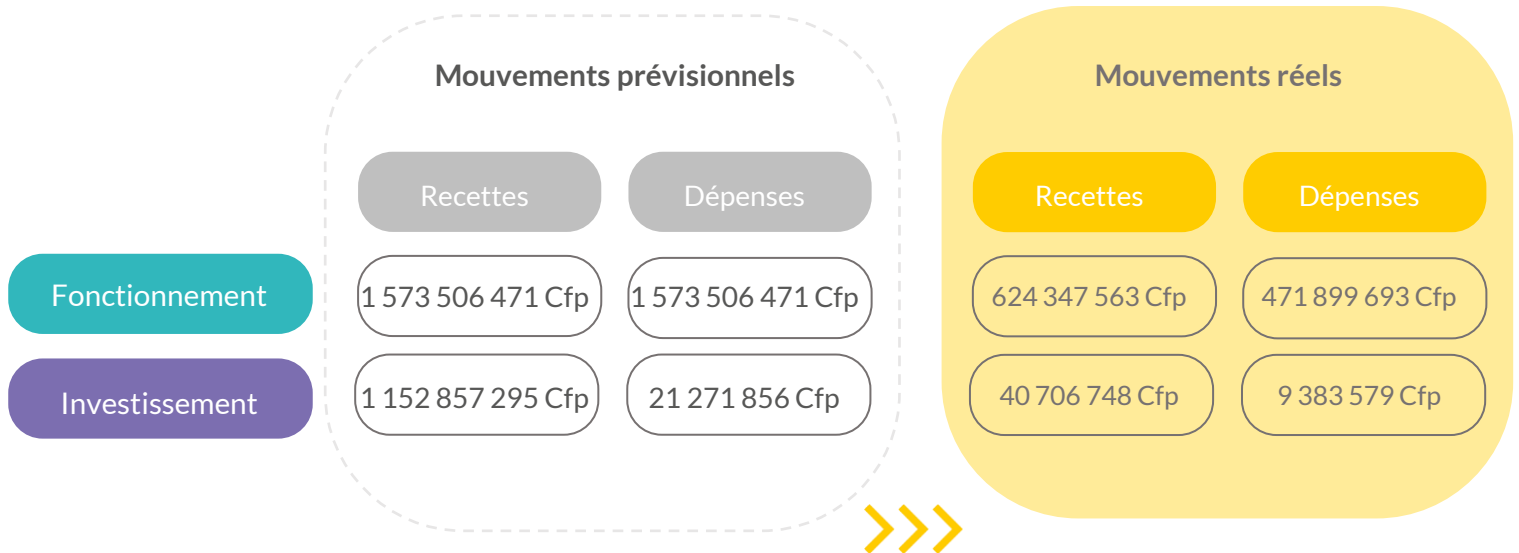
La situation budgétaire et financière de l'IFAP en 2025 reflète les choix opérés par l'établissement dans un contexte de contraintes accrues. L'utilisation des ressources s'inscrit dans une logique de maîtrise des dépenses, de priorisation des actions de formation et d'alignement avec les orientations stratégiques validées par les instances de gouvernance.

Le modèle économique de l'Institut repose principalement sur la cotisation obligatoire des employeurs publics cotisants, complétée par la vente de prestations et des partenariats ciblés.

Ces ressources ont permis d'assurer la continuité de l'activité, de soutenir l'écosystème local de la formation et de financer les évolutions nécessaires à la transformation de l'établissement.

En 2025, l'IFAP a porté une attention particulière à la lisibilité et à la transparence de sa gestion financière, en veillant à ce que les moyens mobilisés contribuent directement à la qualité du service rendu aux employeurs publics et aux agents.

Les équilibres budgétaires observés traduisent une gestion responsable, orientée vers la soutenabilité des actions et la préparation des enjeux à venir.



# Les résultats de l'exercice 2025

Recettes

Dépenses

## Investissement

Les recettes d'investissement pour 37 millions CFP concernent des recettes d'ordre liées aux amortissements de l'exercice.

Les dépenses d'investissement s'élèvent à 9,4 millions CFP.

Nous comptabilisons un reste à réaliser en investissement d'un montant de 558 139 CFP.

## Fonctionnement

**94%** des recettes proviennent de la cotisation obligatoire de 1%

Pour un montant de 584 632 154 F CFP, seulement 453 977 668 F CFP perçus.

**5%** des recettes proviennent de la vente des prestations de formation aux employeurs non-cotisants.

Pour un montant de 22 millions F CFP.

Les subventions représentent 9 millions F CFP pour la formation des aidants numériques et des communes,

Recettes

Dépenses

Dépenses de fonctionnement	CA 2022	CA 2023	CA 2024	CA 2025
Actions de formation (prestataires et frais de mission)	246 829 837	202 529 239	68 827 517	132 382 767
Charges de personnel permanent	249 343 137	236 000 000	240 616 116	262 065 558
Autres charges de fonctionnement	54 929 720	36 217 113	31 162 864	40 441 476
<b>Sous total</b>	<b>551 102 694</b>	<b>474 746 352</b>	<b>340 606 497</b>	<b>340 606 497</b>
Dotation aux amortissements et provisions	38 527 710	36 379 861	42 377 751	37 009 892
<b>Total</b>	<b>589 630 404</b>	<b>511 126 213</b>	<b>386 496 600</b>	<b>456 713 317</b>

# Les résultats de l'exercice 2025

## Investissement

### Les dépenses

	Prévu	Réalisé	%
20-Immobilisations incorporelles	-	-	
21-Immobilisations corporelles	17 200 000	5 686 723	33%
23-Immobilisations en cours			
040-Opérations d'ordre de transfert entre sections			
041-Opération patrimoniales	3 696 856	3 696 856	100%
90-Immobilisations incorporelles			
<b>TOTAL DEPENSES INVESTISSEMENT</b>	<b>20 896 856</b>	<b>9 383 579</b>	<b>44%</b>

### Les recettes

	Prévu	Réalisé	%
27-Autres immobilisations financières	-	-	
40-Opérations d'ordre de transfert entre sections	37 009 892	37 009 892	100%
41-Opérations patrimoniales	-	-	
24-Produits de cessions d'immobilisations	-	-	
1068-Excédents de fonctionnement capitalisés	-	-	
<b>TOTAL RECETTES INVESTISSEMENT</b>	<b>37 009 892</b>	<b>37 009 892</b>	<b>100%</b>
021-Virement de la section de fonctionnement		1 022 483 464	
001-Solde d'exécution de la section d'investissement reporté			

# Les résultats de l'exercice 2025

## Fonctionnement

### Les dépenses

	Prévu	Réalisé	%
011-Charges à caractère général	200 382 105	158 243 310	79 %
012-Charges de personnel et frais assimilés	303 050 000	268 038 843	88 %
65-Autres charges de gestion courante	10 521 010	8 604 968	70 %
66-Charges financières	10 000	2 680	26 %
67-Charges exceptionnelles	50 000	0	0
042-Opérations d'ordre de transfert entre sections	37 009 892	37 009 892	100 %
<b>TOTAL DEPENSES FONCTIONNEMENT</b>	<b>514 013 115</b>	<b>471 899 693</b>	<b>92%</b>
023-Virement à la section Investissement	1 022 483 464		
<b>TOTAL</b>	<b>1 573 506 471</b>		

### Les recettes

	Prévu	Réalisé	%
70-Produits des services et ventes diverses	16 120 000	29 303 771	181%
73-Impôts et taxes	584 632 152	584 632 154	100%
74-Dotations, subventions et participations	12 382 300	2 382 300	19%
75-Autres produits de gestion courante	5 000 000	7 662 272	153%
76-Produits financiers	250 000	7 231	3%
77-Produits exceptionnels		359 835	-
78-Reprises sur provisions			
013-Atténuations de charges			
<b>TOTAL RECETTES FONCTIONNEMENT</b>	<b>618 384 452</b>	<b>624 347 563</b>	<b>101%</b>
002-Résultat de fonctionnement reporté		954 747 019	
042-Opérations d'ordre de transfert entre sections			
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>1 579 094 582</b>	



# Annexes

L'informatique et les langues

Les institutions, le droit, les finances et la culture

Les richesses humaines et le management

La santé et l'action sociale

Les sciences, les techniques et la sécurité

Les métiers de la formation et de l'insertion

Préparation examens et concours

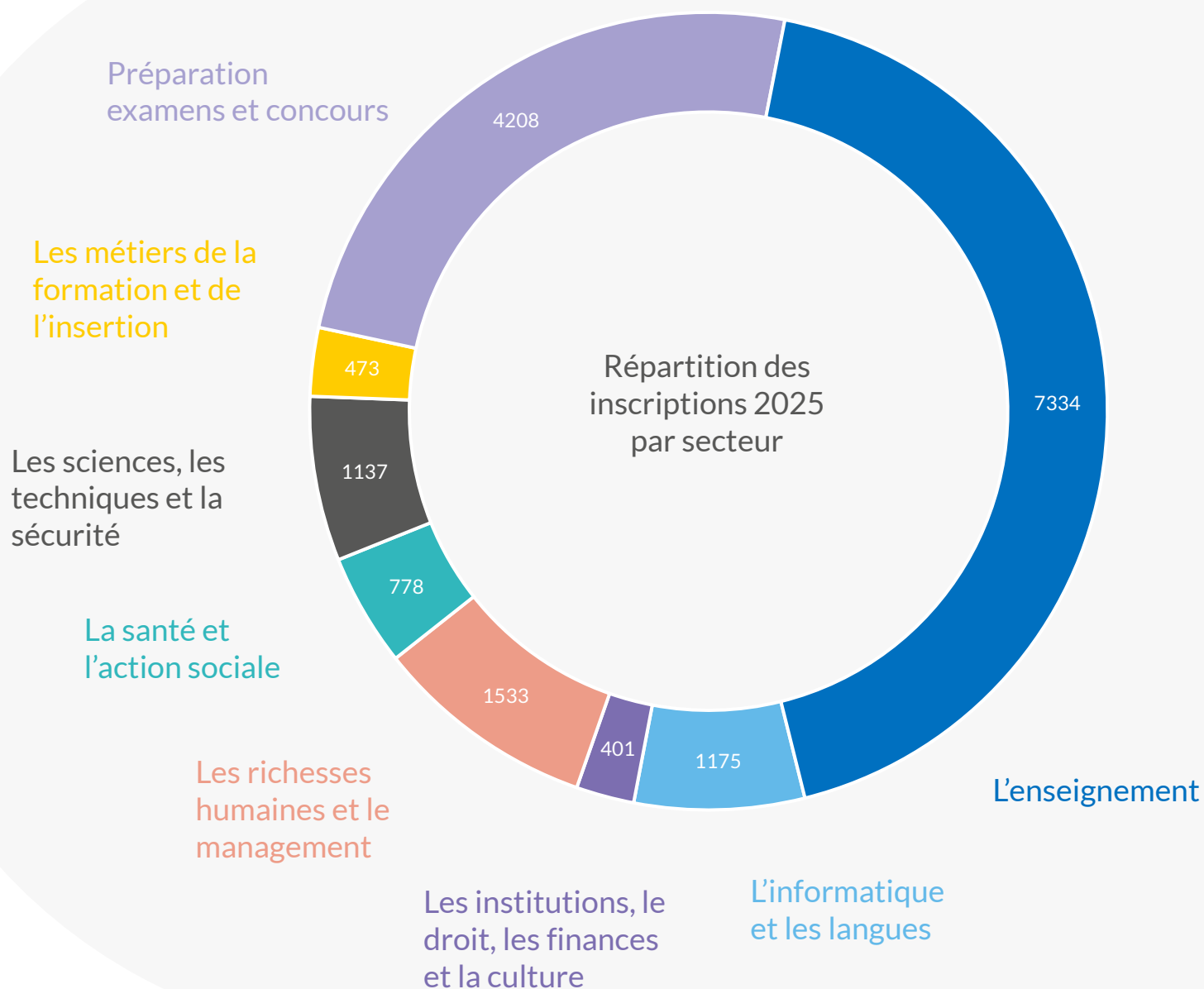
L'enseignement

La e-formation

Les élus

# Annexes

Les bilans sectoriels présentés ci-après apportent un éclairage complémentaire sur l'activité de formation de l'IFAP en 2025. Ils proposent une lecture synthétique et structurée des enjeux rencontrés, des réponses développées et des perspectives pour chaque secteur.



## La e-formation

Ces formations sont intégrées au décompte des autres secteurs

## Les élus

Pas de formation élus en 2025. Un nouveau catalogue est actuellement en cours de construction en prévision des prochaines échéances électorales

# L'informatique et les langues



Un levier essentiel des transformations numériques et des usages professionnels



1175

Stagiaires inscrits



130

sessions tenues



13 400

h stagiaires réalisées



10

% de taux d'érosion

## Enjeux 2025

- Accélération des transformations numériques des organisations publiques
- Besoin de compétences numériques immédiatement mobilisables
- Développement de rôles d'accompagnement et de médiation des usages
- Pour les langues : compétences professionnelles ciblées, liées aux métiers

## Réponse IFAP

- Équilibre entre formations mutualisées et réponses sur mesure
- Offre structurante sur les compétences numériques fondamentales
- Maintien de formations expertes (cybersécurité, data, SIG, outils métiers)
- Structuration progressive d'une offre sur les usages professionnels de l'IA
- Offre langues resserrée, contextualisée, orientée situations de travail

## Résultats observables

- Appropriation renforcée des outils collaboratifs par les agents
- Montée en compétences sur des sujets techniques et stratégiques
- Forte valeur d'usage des formations langues, directement mobilisables

## Perspectives 2026

- Consolider les compétences numériques fondamentales
- Renforcer data, cybersécurité et usages professionnels de l'IA
- Maintenir une offre experte sur SIG et logiciels métiers
- Poursuivre une offre langues ciblée et métier-orientée

# Les institutions, le droit, les finances et la culture



Sécuriser l'action publique et accompagner la montée en compétence des agents dans un environnement juridique, institutionnel et financier exigeant.



357

Stagiaires  
inscrits



30

sessions tenues



6 324

h stagiaires réalisées



14

% de taux  
d'érosion

## Enjeux 2025

- Sécurisation juridique et financière des actes des collectivités
- Évolution des cadres réglementaires et institutionnels
- Besoin de compétences solides sur les fonctions budgétaires, comptables et de contrôle
- Attentes accrues des employeurs sur la fiabilité et la conformité des pratiques

## Réponse IFAP

- Maintien d'une offre inter-collectivités garantissant les fondamentaux juridiques et financiers
- Ajustement de la programmation en fonction des contraintes opérationnelles
- Développement de travaux d'ingénierie de formation sur des sujets structurants
- Valorisation progressive de l'expertise interne au sein de la fonction publique

## Résultats observables

- Continuité de l'offre sur les domaines juridiques, institutionnels et financiers
- Mobilisation des agents sur des formations à fort enjeu réglementaire
- Lancement de chantiers d'ingénierie préparant des parcours de professionnalisation
- Renforcement de la logique de professionnalisation des métiers juridiques et financiers

## Perspectives 2026

- Mise en œuvre d'un parcours comptable inter-collectivités
- Structuration d'un parcours de professionnalisation des métiers de contrôle
- Développement d'une offre dédiée à l'économie sociale et solidaire
- Poursuite de la capitalisation et de l'animation de l'expertise publique interne

# Les richesses humaines et le management



Accompagner les managers et les agents dans l'évolution des pratiques managériales, relationnelles et organisationnelles, au cœur des transformations de l'action publique.



1533

stagiaires inscrits



119

sessions tenues



17 635

h stagiaires réalisées



20

% de taux d'érosion

## Enjeux 2025

- Évolution des pratiques managériales dans un contexte public complexe et instable
- Besoin de montée en compétence des managers à tous les niveaux hiérarchiques
- Nécessité de renforcer la coopération, la communication et la qualité des relations de travail
- Attentes fortes des employeurs en matière d'accompagnement du changement et performance collective

## Réponse IFAP

- Déploiement d'une offre structurée en management, soft skills et amélioration continue
- Développement de modalités pédagogiques actives : co-développement, analyse de pratiques, formation-action
- Articulation entre formations inter-collectivités et réponses ciblées en intra
- Conception et animation de parcours et d'itinéraires adaptés aux différentes strates managériales

## Résultats observables

- Inconstance de mobilisation des agents et managers autour des enjeux managériaux et relationnels
- Appropriation de nouvelles postures managériales basées sur la coopération et l'intelligence collective
- Renforcement des compétences en communication, gestion des situations complexes et conduite de projet
- Émergence de dynamiques collectives favorisant l'apprentissage entre pairs

## Perspectives 2026

- Poursuite et extension des parcours managériaux, notamment pour les managers de proximité
- Déploiement renforcé de groupes d'analyse de pratiques et de dispositifs de co-développement
- Mise en œuvre de la refonte de l'offre management par parcours et référentiel de compétences
- Développement des actions liées à la GPEPP, l'accompagnement du changement et la gestion de crises

# La santé et l'action sociale



Soutenir les professionnels de la santé et du champ social face à la complexité des prises en charge, dans un contexte de fortes vulnérabilités humaines et sociales.



778

stagiaires inscrits



63

sessions tenues



11 302

h stagiaires réalisées



17

% de taux d'érosion

## Enjeux 2025

- Reprise et consolidation des pratiques après une période de fortes tensions sur le territoire
- Exigence accrue de qualité et de sécurisation des prises en charge sanitaires et sociales
- Besoin de compétences spécialisées et directement mobilisables sur le terrain
- Accompagnement des professionnels confrontés à des situations complexes et de vulnérabilité

## Réponse IFAP

- Co-construction de formations spécifiques avec les employeurs et acteurs du terrain
- Équilibre entre offre catalogue ajustée en continu et dispositifs sur mesure
- Mobilisation conjointe d'expertises extérieures et du maillage local de professionnels
- Maintien et renforcement des formations médicales et médico-sociales essentielles

## Résultats observables

- Renforcement des compétences des soignants et travailleurs sociaux sur des thématiques sensibles
- Amélioration de l'articulation entre apports théoriques, pratiques professionnelles et réalités terrain
- Soutien concret aux équipes confrontées à des contextes de pénurie, d'urgence ou de vulnérabilité accrue
- Inscription de certaines formations dans une dynamique pluriannuelle de professionnalisation

## Perspectives 2026

- Poursuite des formations ancrées dans les pratiques réelles des professionnels
- Renforcement des formations techniques et spécialisées (médicales et paramédicales)
- Développement des compétences transversales (relationnelles, éducatives et psychosociales)
- Contribution renforcée aux politiques publiques prioritaires (violences intrafamiliales, 1000 premiers jours, accompagnement des publics vulnérables)

# Les sciences, les techniques et la sécurité



Renforcer les compétences techniques et opérationnelles des agents publics pour soutenir l'action publique locale et les transitions du territoire.



1137

stagiaires  
inscrits



116

sessions tenues



12 902

h stagiaire réalisées



10

% de taux  
d'érosion

## Enjeux 2025

- Maintien et sécurisation des compétences techniques essentielles au fonctionnement des services publics
- Accompagnement des communes dans l'exercice de missions de plus en plus diversifiées
- Soutien aux transitions agricoles et environnementales du territoire
- Valorisation des compétences de terrain dans un contexte de reprise post-crise

## Réponse IFAP

- Déploiement d'une offre de formation technique couvrant prévention, sécurité, environnement et métiers opérationnels
- Relance et élargissement du programme de formation à destination des agents communaux
- Développement de formations co-construites avec les professionnels et employeurs publics
- Mobilisation de l'expertise des agents publics pour former leurs pairs

## Résultats observables

- Reprise solide de l'activité de formation après une année 2024 fortement impactée
- Renforcement des capacités d'action des communes à travers une offre élargie et adaptée
- Montée en compétences des techniciens et formateurs agricoles
- Structuration de dynamiques professionnelles fondées sur l'expertise métier

## Perspectives 2026

- Poursuite du programme de formation des agents communaux
- Animation et consolidation des communautés professionnelles (agricole, prévention)
- Développement de formations autour de la gestion de crise
- Renforcement des actions en appui aux transitions environnementales

# Les métiers de la formation et de l'insertion



Faire évoluer les pratiques d'accompagnement, de formation et d'insertion en s'appuyant sur l'intelligence collective, l'andragogie et la valorisation des expertises internes.



473

stagiaires  
inscrits



40

sessions tenues



5 562

h stagiaires réalisées



11

% de taux  
d'érosion

## Enjeux 2025

- Évolution des pratiques d'accompagnement et d'insertion dans un contexte socio-économique contraint
- Besoin de professionnalisation des acteurs de la formation et de l'insertion
- Développement de modalités pédagogiques collaboratives et actives
- Enjeu croissant d'accessibilité des écrits et des communications publiques

## Réponse IFAP

- Déploiement de dispositifs structurants autour de la facilitation, de l'insertion et de l'andragogie
- Mise en œuvre de formations-actions et de dispositifs multimodaux adaptés aux réalités professionnelles
- Valorisation des expertises internes à travers des rôles structurés (mentors, pilotes, contributeurs)
- Développement d'une offre dédiée à l'accessibilité des écrits (méthode FALC)

## Résultats observables

- Structuration d'un socle de compétences partagées en facilitation et intelligence collective
- Renforcement des capacités d'accompagnement des professionnels de l'insertion
- Montée en compétences des agents formateurs sur la conception et l'animation de formations
- Appropriation progressive de pratiques favorisant la coopération et l'apprentissage entre pairs

## Perspectives 2026

- Poursuite et capitalisation des dispositifs innovants en insertion professionnelle
- Animation et consolidation de la communauté de facilitateurs publics
- Développement de la communauté de formateurs agents publics
- Renforcement des actions en faveur de l'accessibilité et de l'inclusion des communications publiques

# Préparation examens et concours



Sécuriser les parcours de préparation aux concours et examens professionnels en conciliant exigences pédagogiques, contraintes professionnelles et égalité d'accès.



**4208**  
stagiaires  
inscrits



**56**  
sessions tenues



**795**  
h stagiaires réalisées



**80**  
% de taux de  
réussite

## Enjeux 2025

- Maintien de l'égalité d'accès aux concours dans un contexte de contraintes organisationnelles et géographiques
- Besoin de flexibilité accrue pour des agents en poste, soumis à des contraintes professionnelles fortes
- Nécessité d'un accompagnement méthodologique structuré et progressif
- Hétérogénéité des profils des candidats en matière d'aisance numérique, d'autonomie et de motivation

## Réponse IFAP

- Consolidation de dispositifs de préparation hybride combinant distanciel et présentiel ciblé
- Structuration de parcours favorisant l'autonomie ainsi que des temps d'accompagnement collectif
- Réservation du présentiel à des séquences à forte valeur ajoutée (entraînements à l'oral)
- Enrichissement progressif des modalités d'accompagnement, notamment par des outils numériques et des appuis individualisés

## Résultats observables

- Sécurisation des parcours de préparation pour les concours et sélections professionnelles
- Meilleure conciliation entre exigences de préparation et contraintes professionnelles des agents
- Réduction des freins logistiques et financiers, notamment liés aux déplacements
- Retours globalement positifs des candidats sur les formats hybrides, tout en identifiant des besoins d'accompagnement renforcé pour certains profils

## Perspectives 2026

- Ajustement des dispositifs pour renforcer l'accompagnement des candidats les plus en difficulté
- Mise à disposition de solutions matérielles pour faciliter l'accès aux webinaires synchrones
- Développement de temps d'entraînement encadrés en conditions proches de l'examen
- Poursuite de l'enrichissement des outils numériques au service de la préparation aux épreuves

# L'enseignement



Accompagner durablement le développement professionnel des enseignants et des équipes éducatives sur l'ensemble du territoire, en cohérence avec les valeurs de l'école calédonienne.



7334

stagiaires  
inscrits



239

sessions tenues



33 216

h stagiaires réalisées



12

% de taux  
d'érosion

## Enjeux 2025

- Maintien et structuration d'un plan de formation continue à l'échelle du territoire
- Accompagnement de la diversité des pratiques pédagogiques et des contextes d'exercice
- Développement des compétences autour de l'inclusion, du numérique et des langues
- Garantir l'égalité d'accès à la formation sur l'ensemble des provinces

## Réponse IFAP

- Mise en œuvre du plan de formation continue de l'enseignement du premier degré, en partenariat avec les acteurs institutionnels
- Organisation d'une offre structurée autour de quatre axes : culture professionnelle, pratiques pédagogiques, numérique et développement professionnel
- Déploiement territorial des formations dans l'ensemble des circonscriptions
- Adaptation progressive des modalités, combinant présentiel et distanciel selon les contextes

## Résultats observables

- Cinquième année consécutive de déploiement du plan de formation de l'enseignement
- Mobilisation importante des enseignants sur l'ensemble du territoire
- Finalisation de parcours qualifiants, notamment en éducation inclusive (CAPPEI)
- Appropriation de nouvelles modalités de formation, notamment en langues et en distanciel

## Perspectives 2026

- Poursuite du déploiement territorial du plan de formation
- Consolidation des formations en faveur de l'éducation inclusive
- Développement des compétences linguistiques et numériques des enseignants
- Ajustement continu des modalités pédagogiques pour répondre aux contraintes de terrain

# La e-formation



Déployer une offre digitale structurée pour renforcer l'autonomie des agents et sécuriser des parcours de formation continus et accessibles.



18

modules LIANE  
développés



378

inscription sur  
LIANE



129

parcours terminés



20

sessions IA

## Enjeux 2025

- Contraintes de disponibilité, de distance et d'organisation des agents publics
- Besoin de formation continue intégrée au quotidien professionnel
- Attentes accrues en matière d'autonomie, de flexibilité et de personnalisation des parcours
- Nécessité d'accompagner la transformation numérique des pratiques professionnelles

## Réponse IFAP

- Déploiement d'une offre numérique accessible en autonomie via la plateforme LIANE
- Structuration progressive d'un catalogue de formations digitales contextualisées métier
- Développement de parcours hybrides articulant présentiel, distanciel et autoformation
- Intégration des enjeux liés aux usages professionnels de l'intelligence artificielle

## Résultats observables

- Mise à disposition d'une offre numérique stable et identifiée par les employeurs et les agents
- Appropriation croissante de l'autoformation par les agents publics
- Acculturation large aux usages professionnels et responsables de l'intelligence artificielle
- Sécurisation des parcours de préparation aux concours par des dispositifs hybrides

## Perspectives 2026

- Enrichissement et diversification du catalogue LIANE
- Renforcement des fonctionnalités d'accompagnement et de suivi des parcours
- Développement de nouveaux usages pédagogiques (IA, outils interactifs)
- Co-construction d'espaces numériques de formation avec les employeurs publics



Construire une offre de formation structurée et adaptée aux réalités du mandat d'élu, en préparation des prochaines échéances électorales.



3

parcours en cours de  
définition



63

Formations visées à  
proposer

## Enjeux 2025

- Absence de formations déployées en 2025 faute de ressources dédiées
- Besoin de structurer une offre spécifique à destination des élus
- Nécessité d'adapter les modalités aux contraintes fortes d'agenda du mandat
- Attentes accrues en matière de compétences juridiques, institutionnelles et stratégiques

## Réponse IFAP

- Reconstruction d'une offre de formation dédiée aux élus, structurée par parcours
- Élaboration d'un parcours en trois volets : fondamentaux du mandat, compétences transversales des politiques publiques, compétences sectorielles
- Définition d'intentions pédagogiques intégrant les spécificités institutionnelles et culturelles de la NC
- Conception de modalités pédagogiques centrées sur la pratique, l'échange entre pairs et l'actualité des politiques publiques

## Résultats observables

- Formalisation d'une première offre structurée, prête à être déployée
- Premiers arbitrages obtenus auprès de plusieurs institutions et collectivités
- Clarification du positionnement de l'IFAP sur la formation des élu·es
- Bases posées pour un déploiement progressif et coordonné de l'offre

## Perspectives 2026

- Lancement des premières sessions de formation après les échéances électorales
- Programmation d'un socle de formations prioritaires (droits et devoirs, fonctionnement institutionnel, élaboration et évaluation des politiques publiques)
- Co-construction avec le Congrès d'un plan de formation sur la durée de la mandature
- Développement de coopérations pour accompagner la formation des élus communaux



Une question,  
Une opportunité,  
Une proposition, ...



+687 24 64 00

*Contactez-nous!*



direction@ifap.nc



www.ifap.nc

