

# RAPPORT D'ACTIVITÉ 2022



QUAND LES TALENTS GRANDISSENT,  
LES COLLECTIVITÉS PROGRESSEDENT



**RAPPORT  
D'ACTIVITÉ  
2022**

# LE MOT DU PRÉSIDENT



François Deluga  
Président du CNFPT

L'année 2022 marque l'entrée dans la période post COVID. En effet, depuis la dernière vague épidémique de janvier/février 2022 et les mesures sanitaires afférentes, nous assistons à une forte **reprise de l'activité formation** de notre établissement. Ces deux premiers mois de l'année mis à part, nous constatons dans ceux qui suivent un niveau d'activité comparable à 2019, dernière année de référence avant le COVID.

2022 a également été marquée par la poursuite de **l'engouement des collectivités pour l'apprentissage**. Quand la compétence du financement de celui-ci a été transférée au CNFPT en 2019, nous avions 7 500 nouveaux apprentis chaque année dans la FPT. Après en avoir recensé 10 000 en 2021, nous avons en 2022 financé 12 700 contrats d'apprentissages, bien au-delà des 8 000 sur lequel l'équilibre financier a été construit. Malheureusement, le Gouvernement ayant acté son désengagement de cet équilibre pour les années à venir, et sans ressources compensatoires supplémentaires, nous n'allons plus être en capacité de poursuivre cet essor et c'est bien regrettable.

2022 est aussi l'année de l'adoption et du début de mise en application du **nouveau projet de l'établissement pour 2022 – 2027**. Parmi l'ensemble des propositions et enjeux de ce projet, deux me tiennent particulièrement à cœur.

Tout d'abord, **faire du CNFPT la maison des territoriaux**. Établissement unique, déconcentré, mutualisateur et paritaire, il est la seule institution qui rassemble l'ensemble des collectivités territoriales et de leurs agents. « Au plus près des territoires, avec un accès pour tous », a été mon crédo depuis que je préside cet établissement. En faire la maison des territoriaux, c'est être plus qu'un lieu de formation, et cela passe par bien des formes. De la mise à disposition de nos salles pour les acteurs locaux tels que les associations, à l'organisation de grands rendez-vous de la territoriale autour de thématiques d'actualité, c'est comme cela que le CNFPT deviendra la maison des territoriaux.

Ensuite, et peut-être surtout, **l'engagement fort sur ces cinq années sur les transitions. Climatique et écologique**, tout d'abord, le plus grand défi de l'humanité, celui que nous ne pouvons pas nous permettre de perdre. **Numérique** ensuite, parce que l'accès et la maîtrise de celui-ci est aujourd'hui capital pour ne pas se retrouver en marge de la société. **Professionnelles** enfin, qu'elles soient choisies ou subies, la question des deuxièmes carrières - et des suivantes - est cruciale. Dans ces trois domaines, le CNFPT est et sera engagé auprès des collectivités, leurs élus et leurs agents pour accélérer et mettre en œuvre ces transitions.

# SOMMAIRE

Le mot du président . . . . .	3
<b>2022, UN ENVIRONNEMENT PORTEUR DE PROMESSES . . . . .</b>	<b>6</b>
L'activité formation en chiffres une dynamique retrouvée . . . . .	8
<b>Une activité globale de l'offre de formation à l'essor retrouvé . . . . .</b>	<b>10</b>
Une activité régulièreaux promesses renouées . . . . .	10
Des offres de formation multimodales complémentaires, signature de l'agilité du CNFPT . . . . .	11
Des priorités formatives assumées dans l'intérêt des collectivités et des agents territoriaux . . . . .	12
<b>Un projet d'établissement connecté aux enjeux contemporains de la fonction publique territoriale . . . . .</b>	<b>13</b>
Des engagements et des priorités validés à l'issue d'une large concertation . . . . .	13
Une mise en œuvre effective dès 2022 . . . . .	13
<b>UN ACCOMPAGNEMENT CONTINU DES PROJETS ET DES ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES DES AGENTS ET DES COLLECTIVITÉS . . . . .</b>	<b>16</b>
Chiffres clés . . . . .	18
<b>La prise en compte des agents territoriaux tout au long de leurs parcours . . . . .</b>	<b>20</b>
Dès avant l'entrée dans la fonction publique territoriale . . . . .	20
Durant le déroulement de carrière . . . . .	23
Au moment charnière d'une transition professionnelle, d'un reclassement, d'une reconversion ou d'une mobilité . . . . .	26
<b>Une offre de services de formation pour des collectivités capables de répondre aux grands enjeux publics locaux . . . . .</b>	<b>30</b>
La conception de l'offre . . . . .	31
L'aménagement des territoires, indispensables vecteurs d'accompagnement des transitions contemporaines . . . . .	32
Une conception des offres de formation au plus près des préoccupationsde solidarité des collectivités et de protection de la société civile locale . . . . .	35
Une prise en compte globale du domaine de la sécurité civile et publique . . . . .	36
Un environnement territorial mobilisé à l'affirmation des valeurs de la République . . . . .	37
L'INET, un dispositif de formation mature . . . . .	38

## **UNE OFFRE DE FORMATION ACCESSIBLE, GARANTIE D'UNE ACTION PUBLIQUE LOCALE RENFORCÉE ..... 42**

### **Des formations de qualité accessibles par tous les agents dans tous les territoires . . 44**

Une offre de formation pour tous et accessible à tous ..... 44

Une offre de formation diversifiée et de qualité, à l'écoute des enjeux territoriaux et adaptée aux contextes ..... 48

### **Au service d'une action publique locale au rayonnement renforcé. .... 54**

Une veille prospective et des études face aux besoins émergents ..... 54

Développer l'évaluation de notre offre de services ..... 55

Fédérer et valoriser les acteurs locaux, leur permettre d'apprendre ensemble ..... 55

Des partenariats nationaux et internationaux au service de l'action publique décentralisée ..... 58

## **UN ÉTABLISSEMENT ENGAGÉ AVEC UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ADAPTÉ ET ÉVOLUTIF ..... 62**

Les finances et ressources humaines mobilisées au service de l'activité. .... 64

### **La soutenabilité du système mutualiste : la recherche constante de la pérennité et de la stabilité ..... 66**

Une relative solidité financière et patrimoniale dans un contextetoujours mouvant ..... 66

Le poids des activités de formation et de l'apprentissage en hausse dans les dépenses réelles de fonctionnement ..... 67

Une cotisation fortement dynamisée par la revalorisation du point d'indice et des mesures salarialesdans la fonction publique. .... 68

Une nette reprise d'activité à partir du second trimestre 2022 ..... 69

Les dépenses directes de formation. .... 69

Des orientations immobilières stratégiques, en réponse aux exigences d'amélioration des conditions d'accueil de stagiaires, et de développement d'une offre de formation de proximité . . 70

### **Un établissement exemplaire et porteur de valeurs ..... 72**

Une politique des ressources humaines ambitieuse,tournée vers les attentes des collaborateurs, des collectivités et sociétales ..... 72

Une politique active pour des conditions de travail de qualité et respectueuses des agents ..... 75

## **ANNEXES ..... 78**

### **Actions de formation menées en matière de déontologie. .... 80**

I - Déontologie et formations d'intégration ..... 80

II - Déontologie et formation continue ..... 82

III - Les ressources à distance au service de la déontologie ..... 83

IV - Des partenariats exigeants pour garantir un haut niveau d'expertise ..... 84

# 2022, UN ENVIRONNEMENT PORTEUR DE PROMESSES

- UNE ACTIVITÉ GLOBALE DE L'OFFRE DE FORMATION À L'ESSOR RETROUVÉ
- UN PROJET D'ÉTABLISSEMENT CONNECTÉ AUX ENJEUX CONTEMPORAINS DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE





# L'ACTIVITÉ FORMATION EN CHIFFRES

## UNE DYNAMIQUE RETROUVÉE

### 881 872 STAGIAIRES FORMÉS

L'année 2022 signe un retour marqué **du nombre de stagiaires accueillis** dans les formations de l'établissement. Libéré progressivement des jauges sanitaires, le CNFPT a accueilli **881 872 stagiaires, soit 146 201 de plus qu'en 2021** et 305 305 de plus qu'en 2020, année de la crise Covid où l'établissement a dû suspendre ses formations en présentiel puis limiter le nombre de stagiaires en raison des contraintes sanitaires.

Cette **progression de 20 % entre 2021 et 2022** ouvre la perspective d'un dépassement à court terme du niveau record des 1 077 845 stagiaires recensés en 2019.

Il existe par ailleurs une **réelle marge de progression sur le taux d'absentéisme** des agents en formation qui s'établit encore à un niveau trop élevé de 18 % (soit une déperdition de plus de 300 000 stagiaires potentiels entre les inscrits et les présents) contre moins de 14 % avant la crise sanitaire.

### 2 124 005 JOURNÉES DE FORMATION STAGIAIRES (JFS)

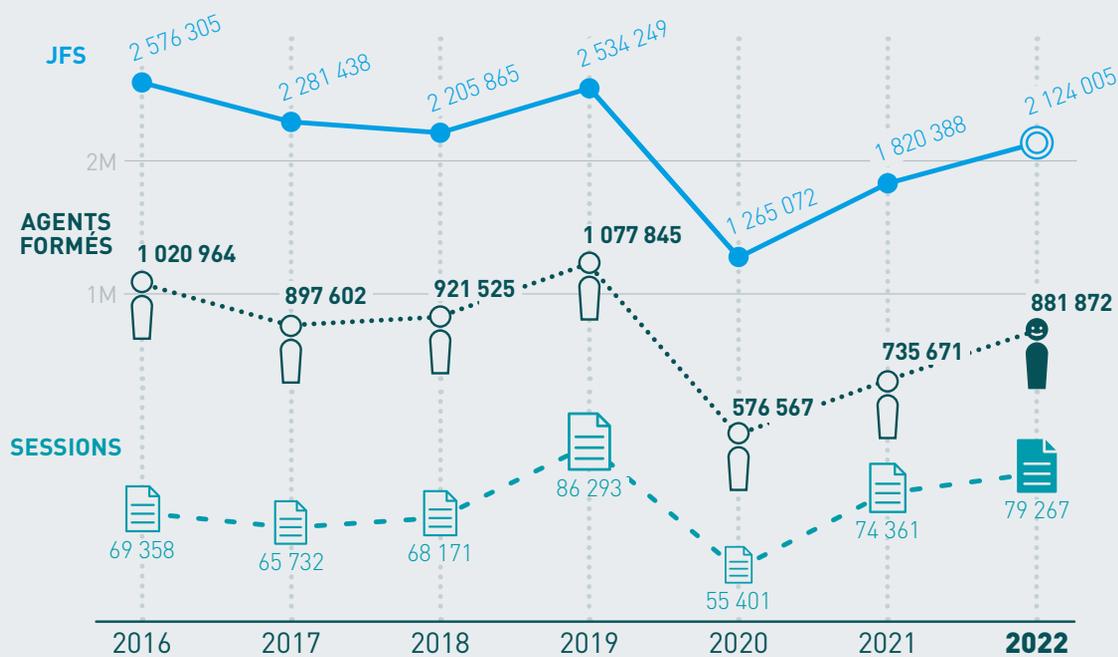
Ce chiffre enregistre une **hausse de près de 17 % par rapport à 2021** (1 820 388 JFS) et de près de 68 % (1 265 072 JFS) par rapport à 2020. Le volume de JFS 2022 correspond à 84 % des 2 534 249 JFS réalisées en 2019, année de référence pré-crise sanitaire.

Ce bon résultat témoigne de la bonne dynamique de l'activité de l'établissement. Dans ce contexte, alors que l'établissement enregistrait ces deux dernières années des taux d'annulations de sessions élevés (42 % en 2020 et 23 % en 2021) et en dépit de l'impact des mesures sanitaires sur l'activité du premier trimestre, l'année 2022 marque un retour aux niveaux constatés avant la période Covid, avec un taux d'annulation de session égal à 13 %, se rapprochant ainsi des 9,5 % affichés en 2019.

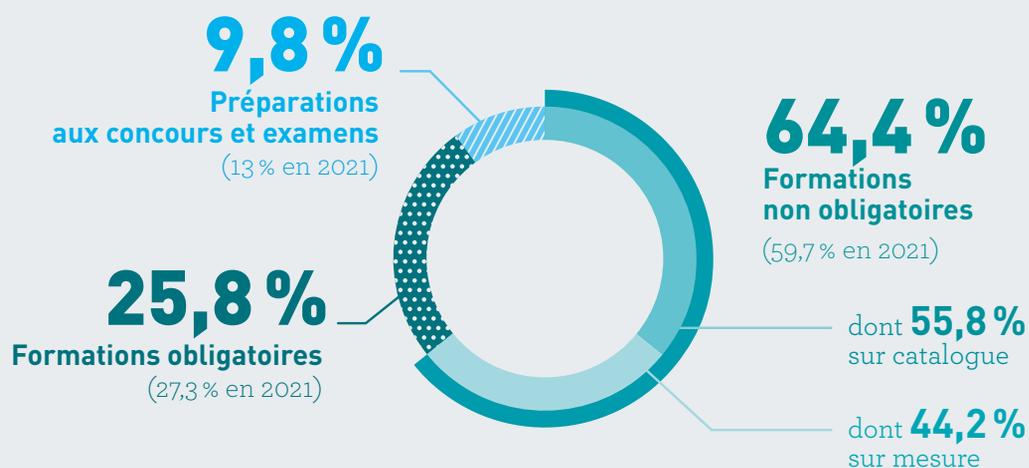
### 12 702 NOUVEAUX CONTRATS D'APPRENTISSAGE FINANCÉS

C'est le nombre d'accords de prise en charge délivrés au titre des contrats d'apprentissage 2022. Un **chiffre très supérieur aux 8 000 contrats inscrit dans la convention d'objectifs et de moyens** signée entre le CNFPT et l'État. Par ailleurs, la loi de finances 2022 a introduit un nouveau mécanisme de financement de l'apprentissage dans la fonction publique territoriale. Pour tout contrat d'apprentissage signé à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2022, le CNFPT **finance désormais 100 % des frais de formation**. En contrepartie, l'État et France compétences apportent chacun 15 M€, et les collectivités territoriales cotisent à un taux-plafond de 0,1 % de leur masse salariale. Le montant total des dépenses consacrées aux frais de formation des apprentis recrutés par les employeurs territoriaux pour l'exercice 2022 s'élève pour le CNFPT à 59,8 M€.

## ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ FORMATION ANNUELLE ENTRE 2016 ET 2022 EN NOMBRE DE JFS (JOURNÉES FORMATION STAGIAIRE), AGENTS FORMÉS ET SESSIONS



## RÉPARTITION DE L'ACTIVITÉ PAR TYPOLOGIE DE FORMATION (EN JFS)



# UNE ACTIVITÉ GLOBALE DE L'OFFRE DE FORMATION À L'ESSOR RETROUVÉ

En 2022, l'activité du CNFPT poursuit la dynamique de rattrapage de son niveau d'avant-crise sanitaire engagée en 2021, malgré des mois de janvier et février encore impactés par celle-ci.

## UNE ACTIVITÉ RÉGULIÈRE AUX PROMESSES RENOUÉES

### Des inscriptions nombreuses, une programmation à la réalisation en progrès

Les journées de formation stagiaires (JFS) s'élèvent à 2 124 005 contre 1 820 388 en 2021, soit une hausse de 17 %. Ce volume correspond à 84 % des 2 534 249 JFS réalisées en 2019.

Le nombre de journées formation (JF), quant à elles, progresse de 6 % avec 175 261 JF en 2021 et 186 556 JF en 2022. Le niveau d'activité de l'année 2022 s'établit ainsi à 93 % de celui de 2019.

Ces résultats soulignent le dynamisme de l'activité globale de l'établissement qui enregistre 79 267 sessions réalisées ou en cours en 2022, en croissance de 7 % par rapport aux 74 361 sessions de 2021, soit un niveau de réalisation égalant 92 % de celui affiché en 2019.

Dans ce contexte, alors que l'établissement enregistrait des taux d'annulations de 42 % des sessions en 2020 et de 23 % en 2021, l'année 2022 marque un retour aux niveaux constatés avant la période Covid, en dépit de l'impact des mesures sanitaires sur l'activité du premier trimestre. Ainsi, sur 91 425 sessions de formations programmées, 12 228 d'entre elles ont été annulées, soit un taux égal à 13 %, se rapprochant des 9,5 % affichés en 2019.

Sur les 79 267 sessions réalisées en 2022, 4 222 sessions étaient consacrées aux formations

d'intégration contre 4 135 en 2021 et 3 694 en 2019, soit une progression de 14 % sur la période.

### Un retour marqué des stagiaires

L'année 2022 signe un retour marqué **des stagiaires accueillis** dans les locaux de l'établissement ainsi qu'une recrudescence significative des inscriptions aux formations proposées.

Libéré progressivement des jauges sanitaires, le CNFPT a accueilli 881 872 stagiaires en 2022 dans l'ensemble de ses locaux, soit 146 201 de plus qu'en 2021, affichant une progression de 20 %. Ce résultat ouvre la perspective d'un dépassement à court terme du niveau record des 1 077 845 stagiaires recensés en 2019.

### Un absentéisme encore trop pénalisant

1 335 865 agents se sont inscrits aux différentes formations de l'établissement en 2022, soit 197 578 de plus qu'en 2021 et 180 853 de moins qu'en 2019.

1 184 135 d'entre eux ont été acceptés. Mais au final, 881 872 agents ont été effectivement formés, soit une déperdition de plus de 300 000 stagiaires potentiels entre les acceptés et les présents réels. De fait, **le taux d'absentéisme** pour 2022 s'établit à un niveau élevé de 18 %.

Ainsi, l'établissement affiche un taux de présence moyen de 82 %, qui varie fortement selon le type de formation : 69 % pour les préparations aux examens et concours, 83 % pour la formation continue, 88 % pour les formations

d'intégration et 92 % pour la formation continue obligatoire.

Un constat qui induit nécessairement la mise en œuvre de relations plus exigeantes et rigoureuses pour s'assurer de la présence des stagiaires inscrits et acceptés en formation continue, entre ces derniers, le CNFPT et les collectivités employeuses.

En 2022, le CNFPT, organisme fédérateur de la fonction publique territoriale, répond enfin de manière équitable et proportionnée aux besoins des différentes **catégories d'agents**. Au terme de l'année, 64 % des JFS ont bénéficié aux agents de la catégorie C, 17 % à ceux de la catégorie B et 15 % à la catégorie A (autres et non définis : 4 %).

## DES OFFRES DE FORMATION MULTIMODALES COMPLÉMENTAIRES, SIGNATURE DE L'AGILITÉ DU CNFPT

Fort du savoir-faire acquis depuis 2017 dans le développement des outils numériques, et des retours de l'expérience vécue depuis 2017, l'établissement a déployé des capacités d'adaptation pour programmer, déprogrammer, dupliquer les formations à distance et délivrer des **sessions formatives ouvertes multimodales** tout au long de l'année. Cela, sans renoncer à préserver son exigence de qualité et en privilégiant autant que possible une présence physique des stagiaires.

Le CNFPT a ainsi pu et su s'adapter au contexte, en alternant renforcement de l'offre à distance pendant les pics épidémiques, et retour au présentiel lorsque la situation sanitaire le permettait. Il a par ailleurs satisfait les demandes des collectivités et des agents pour les formations sur mesure.

Le volume **des sessions de formation à distance ou des sessions mixtes** (combinant présentiel et distance) est relativement stable (28 015 sessions en 2022 contre 27 768 en 2021) après une forte croissance l'an dernier, dans le contexte particulier de la crise sanitaire. Dans le détail, les sessions à distance enregistrent une diminution de 6 974 à 5 939 unités (soit

une baisse de 14 %) alors que les sessions mixtes progressent de 20 894 à 22 076 unités en 2022 (+ 6 %).

Par ailleurs, 51 252 **sessions en présentiel** ont été dispensées - contre 46 593 en 2021, soit une progression de 10 % - sur un total de 79 267, représentant 65 % du total des formations. Une évolution à apprécier en comparaison des 61 323 sessions de ce type, délivrées en 2019.

La place centrale du présentiel dans l'offre du CNFPT n'a donc jamais été remise en cause. L'année 2022 vient confirmer cette exigence, indépendamment de la progression régulière des sessions à distance.

Une prévalence similaire du présentiel s'établit pour les journées de formations stagiaires (JFS) ou les journées de formations (JF). En 2022, sur un total de 2 124 005 JFS, 83 % sont réalisées en présentiel. Au niveau des journées de formations, le présentiel représente 84 % des 186 556 JF de l'année 2022.

### La confortation stratégique des formations obligatoires et des préparations aux concours et examens

Le redémarrage d'une activité dans un environnement plus ordinaire en 2022 conforte la dimension stratégique des formations obligatoires et des préparations aux concours et examens, dont l'établissement a règlementairement la responsabilité.

Ainsi, la part des **formations obligatoires** représente 26 % des JFS réalisées en 2022, et celle des **préparations aux concours et examens**, 10 %. Des niveaux certes moindres que ceux constatés en 2021 et 2020, mais qui se révèlent supérieurs à ceux constatés en 2019, soit respectivement de 20 % et de 12 %.

Parallèlement, les **JFS non obligatoires** voient leur part relative fortement progresser à hauteur de 64 % de l'activité (60 % en 2021), se rapprochant de l'étiage de 2019 (68 %).

La reprise d'une activité à un niveau proche de celui de 2019 s'appuie en partie sur les **formations d'intégration** qui représentent 17 %

des jours formations stagiaires et restent ainsi proches de leur niveau de 2021 (18 %). Ce poids relatif est supérieur au chiffre de 2019 (12 % de l'activité).

### **L'équilibre préservé des offres de formations catalogue et des actions sur mesure**

La modularité de l'offre de formation a permis à l'établissement de faire face aux aléas des années 2020 et 2021 comme elle favorise, pour cette année 2022, des niveaux d'activités dans le sillage de ceux historiquement élevés de 2019.

En 2022, les **formations continues non obligatoires** correspondent à 62 % des JF de l'année. Une part relative en forte augmentation comparée à celles de 2021 (59 %) et 2020 (55 %), mais en concordance avec celle affichée en 2019 (64 %).

Les **formations sur mesure** sont des formations construites sur demande d'une ou plusieurs collectivités, et dites en **intra** (une seule collectivité) ou en **union** (plusieurs collectivités). Elles enregistrent une progression sensible par rapport à 2021. Les JF intra croissent de 7 %, et celles des formations en union de 10 %.

Par ailleurs, le nombre des JF des formations sur mesure (intra et union cumulées) passent de 48 754 en 2021 à 52 608 en 2022 ; un résultat équivalent à 2019. Une évolution qui participe à une légère progression de leur part relative dans le total des journées de formations, de 43 % en 2019 à 46 % cette année.

Ainsi, l'établissement tire profit de la dimension multimodale de son offre de formation pour déployer des prestations au plus près des collectivités et des agents territoriaux dans tous les champs de l'action publique locale.

Une démarche soutenue par la diversification et l'élargissement des modes de formation portés par l'établissement, notamment à travers des événements permettant d'avoir accès, dans un format resserré, à une analyse de l'actualité des politiques publiques et des métiers, au moyen d'échanges entre pairs via des e-communautés thématiques, et la diffu-

sion de ressources formatives de toute nature (vidéos, podcasts, études, revues de presse...).

## **DES PRIORITÉS FORMATIVES ASSUMÉES DANS L'INTÉRÊT DES COLLECTIVITÉS ET DES AGENTS TERRITORIAUX**

En 2022, le CNFPT veille à satisfaire avec vigueur et constance à la mise en œuvre de ses priorités formatives : formations d'intégration, préparations aux concours et examens professionnels, formation de la filière sapeuses-pomprières et sapeurs-pompiers professionnels et de la filière police municipale.

Dans la plupart de ces domaines prioritaires, le nombre des journées de formation délivrées pendant l'année 2022 dépasse celui de 2021 et comble souvent l'écart avec 2019.

Ainsi, les formations d'intégration s'établissent à 22 881 journées de formations en 2022 après un résultat déjà des plus élevés en 2021 (21 984 JF), soit une progression de 10 % entre ces deux années et de 30 % sur la période 2019 et 2022.

Cette évolution est notamment liée à l'accueil en formation des **agents publics territoriaux contractuels**, tel que l'impose la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique. En 2022, le CNFPT a ainsi formé 9 963 agents contractuels qui représentent 16 % des stagiaires présents en formation d'intégration.

Dans une autre matière prioritaire, **la sécurité**, l'activité 2022 du CNFPT démontre sa pleine capacité à faire face aux impératifs soutenus de formation. Ainsi, 9 007 JF ont été consacrées à la formation initiale des policières et policiers municipaux, contre 7 360 en 2021, et 6 401 en 2019, soit une progression de **41 % sur la période**.

La formation continue obligatoire (FCO) des policières et policiers répond de cette même logique avec une progression de 15 % entre 2021 (2 852 JF) et 2022 (3 276 JF), prolongeant une progression antérieure de 26 % entre 2019 et 2020. Au final, la formation à l'armement représente 8 181 JF en 2022.

# UN PROJET D'ÉTABLISSEMENT CONNECTÉ AUX ENJEUX CONTEMPORAINS DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

## DES ENGAGEMENTS ET DES PRIORITÉS VALIDÉS À L'ISSUE D'UNE LARGE CONCERTATION

Le projet du CNFPT a été établi après une large phase d'échanges initiée dès 2021, suite au renouvellement de son exécutif.

Ces échanges ont associé les représentants des instances de l'établissement, mais également des associations de collectivités territoriales et tous les membres de la coordination des employeurs territoriaux. Le projet a été validé à l'unanimité par le conseil d'administration, le 26 janvier 2022.

## UNE MISE EN ŒUVRE EFFECTIVE DÈS 2022

Les cinq priorités qui constituent le projet 2022-2027 soulignent tout à la fois la continuité et l'adaptation de l'action du CNFPT aux besoins de formation et d'accompagnement des employeurs publics et des agents territoriaux, pour apporter des réponses aux enjeux contemporains qui traversent la fonction publique territoriale.

Sur chacune de ces 5 priorités, des grands chantiers signifiants menés ou engagés en 2022 illustrent très concrètement le sens de l'action du CNFPT :

- **un CNFPT fédérateur, partenaire, promoteur de la pertinence de l'action publique locale** : par la structuration de partenariats nationaux et locaux autour des sujets des secrétaires de mairie ou des espaces FRANCE services par exemple, et par le renforcement de notre organisation de proximité, avec le déploiement de nouvelles antennes départementales ouvertes à de nouveaux usages et collaborations ;
- **accompagner les collectivités pour répondre aux grands enjeux publics locaux**, avec le renforcement des formations aux enjeux de la transition écologique ; la préparation d'un nouveau projet de l'INET, école des cadres et futurs cadres territoriaux ; et la stratégie pluriannuelle d'accompagnement de la croissance des effectifs de police municipale, autour de 4 futurs sites inter-régionaux ;
- **garantir un égal accès à la formation et à une offre de qualité** : par l'expérimentation de stratégies régionales et locales de co-construction de notre offre de services avec les collectivités dans quelques délégations régionales pilotes ; ou encore par la structuration progressive des démarches autour de la qualité et du parcours de nos usagers, qu'ils soient stagiaires, collectivités ou intervenants ;

- **accompagner les projets et les évolutions professionnelles des agents** : par la nécessaire sécurisation et le soutien financier renforcé au déploiement de l'apprentissage ; la mise en place de nouvelles mesures d'accompagnement de droits renforcés à l'évolution professionnelle en application du décret du 22 juillet 2022 ; et par une contribution active du CNFPT à la réflexion sur l'attractivité de la fonction publique territoriale via la mise en place du site métierterritoriaux.fr, en partenariat avec la FNCDG ;
- **un établissement engagé avec un modèle économique adapté et évolutif**, autour de la pérennisation de son modèle économique mutualisé de formation en étroite concertation avec les collectivités avec, à titre d'exemple, l'abaissement de 50 % de la cotisation apprentissage en 2022, pour accompagner le régime transitoire entre ancien et nouveau modèle de financement ; et les actions en termes d'exemplarité et d'acculturation interne des agents du CNFPT, en qualité de premiers relais des échanges avec les collectivités et les agents territoriaux sur les grands enjeux environnementaux et sociétaux de la fonction publique territoriale.

## LA DÉMARCHE DE SUIVI DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT

Le projet stratégique du CNFPT a vocation à être traduit opérationnellement et réinterrogé à l'aune de l'évolution des besoins et des enjeux sociétaux, réglementaires, financiers impactant la fonction publique territoriale.

Afin d'assurer tout à la fois souplesse, lisibilité et opérationnalité, le suivi annuel du projet s'appuie donc sur une logique d'ouverture et d'écoute en continu des usagers, et d'amendement et de validation par les instances dans le cadre de rapports annuels précisant son avancement et ses perspectives.

Ce suivi a pour objet d'illustrer la trajectoire globale de l'établissement. Il s'inscrit donc dans une logique de complémentarité vis-à-vis du rapport d'activité détaillé, qui retrace précisément l'année écoulée et produit des indicateurs de résultat et de qualité.

Au-delà, la démarche de suivi du projet d'établissement a pour objectif de servir le dialogue avec les représentants des collectivités et les agents territoriaux dans un format simple et explicite, et d'en relayer l'état d'esprit dans nos actions au quotidien.

### LES 5 PRIORITÉS DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT :

**PRIORITÉ N° 1 UN CNFPT FÉDÉRATEUR PARTENAIRE ET PROMOTEUR**

DE LA PERTINENCE DE L'ACTION  
PUBLIQUE LOCALE

**PRIORITÉ N° 2 ACCOMPAGNER LES COLLECTIVITÉS**

POUR RÉPONDRE AUX GRANDS  
ENJEUX PUBLICS LOCAUX

**PRIORITÉ N° 3 GARANTIR UN ÉGAL ACCÈS À LA FORMATION**

ET À UNE OFFRE DE QUALITÉ

**PRIORITÉ N° 4 ACCOMPAGNER LES PROJETS**

ET LES ÉVOLUTIONS  
PROFESSIONNELLES DES AGENTS

**PRIORITÉ N° 5 UN ÉTABLISSEMENT ENGAGÉ**

AVEC UN MODÈLE ÉCONOMIQUE  
ADAPTÉ ET ÉVOLUTIF

# UN ACCOMPAGNEMENT CONTINU DES PROJETS ET DES ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES DES AGENTS ET DES COLLECTIVITÉS

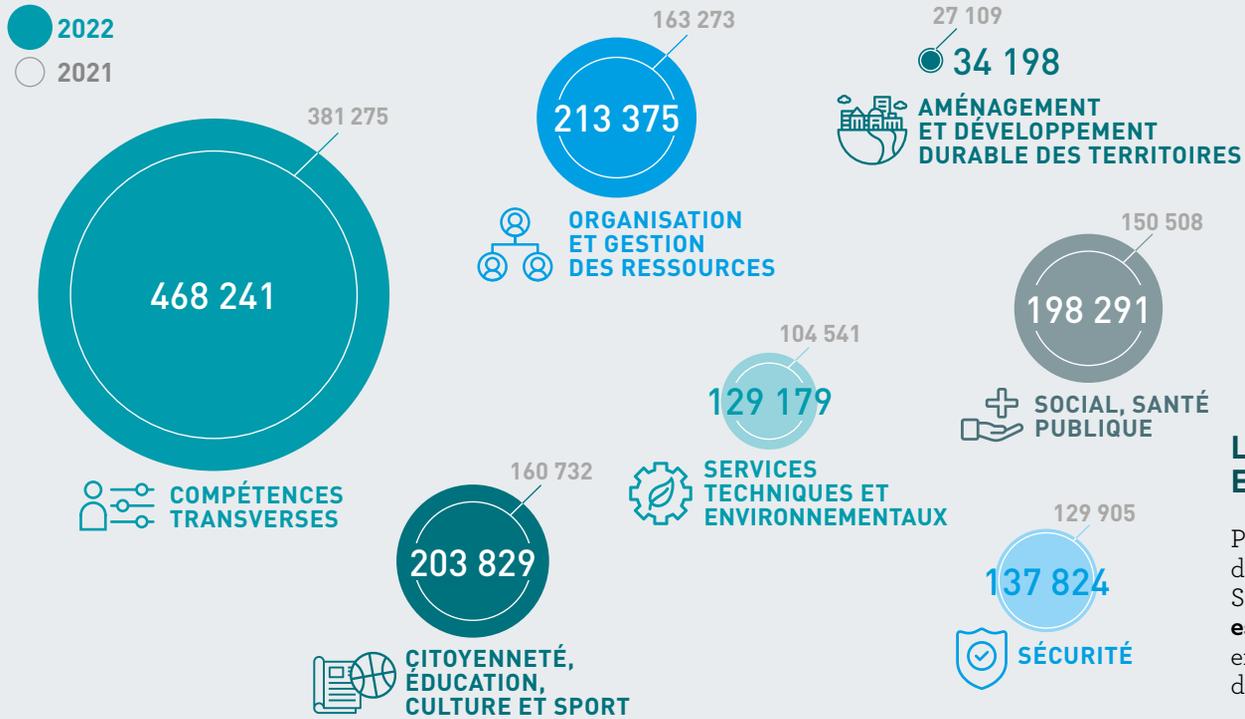
- LA PRISE EN COMPTE DES AGENTS TERRITORIAUX  
TOUT AU LONG DE LEURS PARCOURS
- UNE OFFRE DE SERVICES DE FORMATION POUR  
DES COLLECTIVITÉS CAPABLES DE RÉPONDRE AUX  
GRANDS ENJEUX PUBLICS LOCAUX



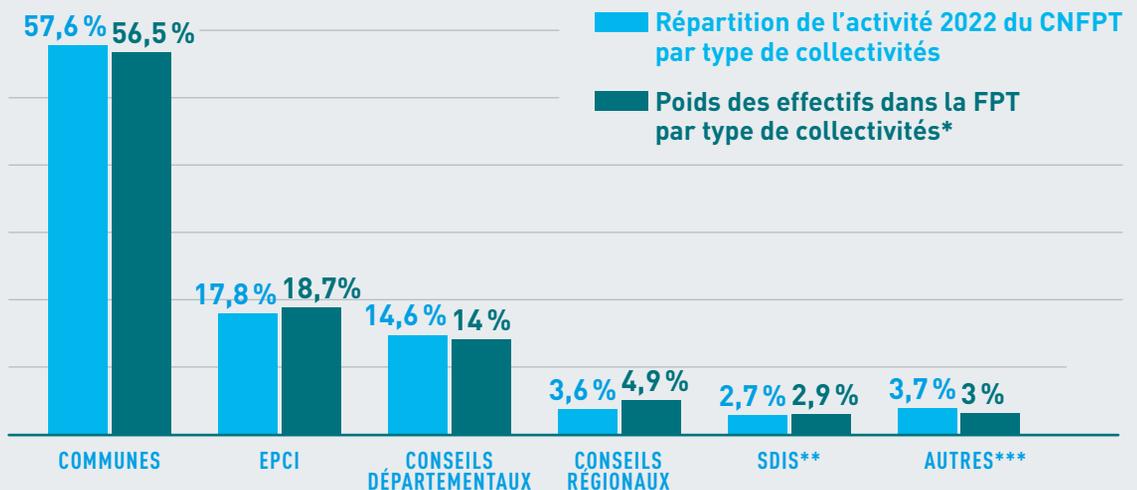


# CHIFFRES CLÉS

## LA RÉPARTITION DE L'ACTIVITÉ DE FORMATION PAR CHAMP D'ACTION PUBLIQUE LOCALE (EN JFS)



## RÉPARTITION DE L'ACTIVITÉ FORMATION (EN JFS) PAR TYPE DE COLLECTIVITÉS COMPARÉE AU POIDS DE LEURS EFFECTIFS DANS LA FPT



\* Source : bulletin d'information statistique n°169 (décembre 2022) du département des études et des statistiques locales, DGCL)

\*\* Services départementaux d'incendie et de secours

\*\*\* Offices publics de l'habitat et hors fonction publique

## RÉPARTITION DE L'ACTIVITÉ EN JFS PAR CATÉGORIE D'AGENTS\*

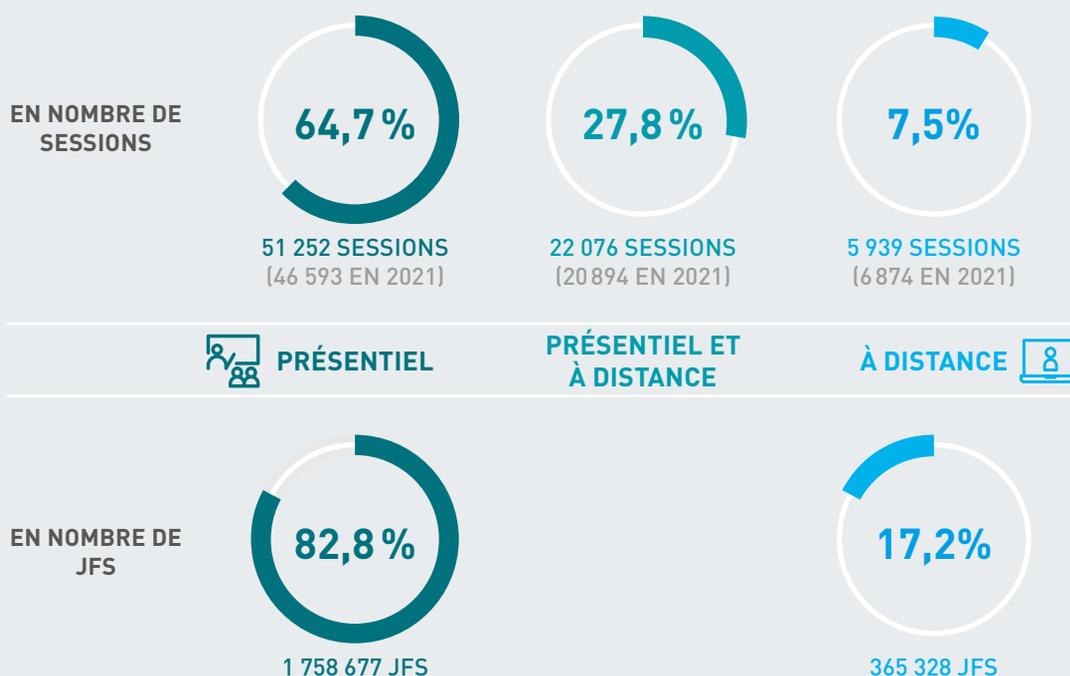


\*Autres et non définis : 4 %.

## LES MODALITÉS DE FORMATION EN NOMBRE DE SESSIONS ET EN JFS

Depuis la crise sanitaire au cours de laquelle l'établissement a fortement développé les modalités de formation à distance, **l'année 2022 réaffirme pleinement la place centrale du présentiel** dans l'offre.

Sa part augmente de deux points pour atteindre 64,7% du nombre de sessions organisées en 2022, **sa prévalence est encore plus nette lorsqu'on la rapporte en journées de formation stagiaire (JFS) : 83%**. Cette unité permet en effet de distinguer au sein des sessions mixtes (à distance et en présentiel), le nombre de journées en présentiel de celui des journées à distance.



# LA PRISE EN COMPTE DES AGENTS TERRITORIAUX TOUT AU LONG DE LEURS PARCOURS

Service public du service public territorial, le CNFPT développe une relation particulière avec les collectivités territoriales et leurs agents. À ce titre, l'établissement a pour exigence de les servir tout au long de leurs parcours professionnels.

Réservant une attention soutenue aux conditions de déroulement des parcours professionnels des agents territoriaux, le CNFPT organise ses prestations de formation autour de trois enjeux majeurs : attirer de nouveaux talents vers les collectivités locales, faciliter des progressions de carrière plus dynamiques et offrir de nouvelles perspectives de transition professionnelle à chacune de leurs étapes.

## DÈS AVANT L'ENTRÉE DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

### L'apprentissage

La loi du 6 août 2019 confie au CNFPT une nouvelle compétence en matière de financement de l'apprentissage dans les collectivités territoriales, suite à l'omission de ce secteur dans la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

Une disposition législative qui prévoit par ailleurs, dans son article 6, une obligation de certification par un organisme tiers des structures de formation par apprentissage si elles souhaitent bénéficier de fonds publics ou mutualisés. Qualiopi, marque de certification des organismes de formation, est donc devenue obligatoire en 2022. À ce titre, le CNFPT a procédé au référencement de 1 826 organismes de formation possédant cette certification.

Le premier système de financement établi suite à la loi du 6 août 2019 n'ayant pas donné satisfaction, l'établissement a engagé, dès 2021 et en concertation étroite avec la coordination des employeurs publics territoriaux, des négociations avec l'État pour garantir un financement pérenne de l'apprentissage dans le secteur public local.

Au terme de ces discussions, une nouvelle économie du dispositif a été inscrite dans la loi de finances pour 2022, prévoyant notamment une convention d'objectifs et de moyens signée entre le CNFPT et l'État, sur la base de 8 000 contrats d'apprentissage pour 2022.

D'après cette disposition, le CNFPT finance désormais 100 % des frais de formation pour tout contrat d'apprentissage signé à partir du 1er janvier 2022. En contrepartie, l'État et France compétences se sont engagés à apporter chacun 15 M€, et les collectivités territoriales cotisent à un taux-plafond de 0,1 % de leur masse salariale.

Il convient de noter que ce mode de financement a été récemment remis en cause suite à l'annonce du désengagement partiel de l'État, fin 2022, et qu'un nouvel équilibre financier doit être trouvé entre les partenaires du dispositif, au stade de l'écriture de ce rapport.

En 2022, 19 937 accords de prise en charge ont été délivrés toutes cohortes confondues : 807 au titre des contrats engagés en 2020, 6 428 au titre des contrats 2021, et 12 702 au titre des contrats 2022, soit un besoin cumulé de 148,51 M€ d'engagements juridiques et financiers pluriannuels. Le montant total des dépenses consacrées aux frais de formation des apprentis recrutés par les employeurs

territoriaux pour l'exercice 2022 s'élève, quant à lui, à 59,8 M€. Les contrats 2021 restant couverts par l'ancien dispositif, le conseil

d'administration a décidé de fixer le taux de cotisation des collectivités à 0,05 % en 2022, soit la moitié de la recette possible

### Répartition des contrats d'apprentissage par type d'employeur en 2021

CATÉGORIE D'EMPLOYEUR	RÉPARTITION
Communes	54 %
Départements	20 %
Établissements publics administratifs, y compris EPCI	18 %
Régions	8 %
<b>Total général</b>	<b>100 %</b>

Source : données DGEFP

Par ailleurs, les données transmises par la délégation générale à l'emploi et la formation professionnelle (DGEFP) permettent d'analyser la répartition des contrats d'apprentissage

par type d'employeur public local. Le bloc communal et intercommunal demeure toujours prépondérant au sein des employeurs publics locaux.

### Répartition des contrats par niveau de qualification en 2020 et en 2021

NIVEAUX DE DIPLÔME		RÉPARTITION DES CONTRATS FINANCÉS	
Nom. 2019	Diplôme équivalent	2021	2020
Niveau 3	CAP BEP	33 %	32 %
Niveau 4	Bac	16 %	19 %
Niveau 5	Bac + 2	15 %	15 %
Niveau 6	Bac + 3 à 4	20 %	19 %
Niveaux 7 et 8	Bac + 5 et +	16 %	16 %
<b>Total général</b>		<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Source : données DGEFP

Concernant la répartition par niveau de qualification, les données de 2021 viennent corroborer une tendance constatée depuis plusieurs années : la baisse relative en pourcentage des contrats

concernant les premiers niveaux de qualification (niveau bac et infra bac) et, corrélativement, la hausse régulière des effectifs d'apprentis préparant un diplôme de l'enseignement supérieur.

## 2022, 1<sup>ÈRE</sup> ANNÉE DU FINANCEMENT À 100% DE L'APPRENTISSAGE

Depuis la loi de finances pour 2022, deux dispositifs de financement coexistent : une prise en charge de 50 % des coûts de formation des apprentis recrutés en 2020 et en 2021 (loi du 6 août 2019) ; une prise en charge de 100 % des coûts de formation des apprentis recrutés à partir de 2022.

Dans les deux cas, l'intervention financière du CNFPT s'inscrit dans le cadre de montants maximaux adossés à un référentiel des barèmes co-déterminé par l'établissement et France compétences (liste des montants maximaux de prise en charge des frais de formation par diplôme ou titre à visée professionnelle, actualisée chaque année).

Pour le financement à 100 %, l'employeur public local sollicite préalablement un accord de prise en charge (APF) auprès du CNFPT au moment de la finalisation de son recrutement d'apprenti.

Ce dispositif de pilotage a été complété par une campagne de recensement conduite par le CNFPT en mars-avril 2022 auprès des collectivités territoriales, pour connaître leurs besoins prévisionnels d'apprentis au titre de l'année 2022.

Le nombre d'intentions de recruter un apprenti par les collectivités territoriales a

ainsi fait ressortir le chiffre prévisionnel de 13 305 contrats pour l'année 2022.

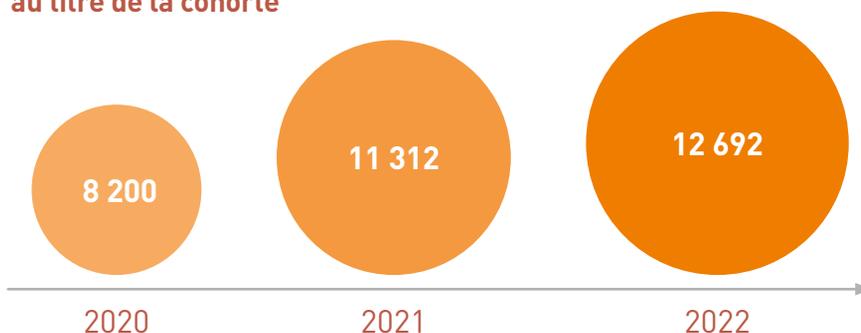
Entre 2020 et 2022, ce volume a progressé, confirmant l'appétence des collectivités territoriales pour l'apprentissage : 8 200 accords de prise en charge (APC) au titre de la cohorte de 2020, 11 312 APC au titre de la cohorte de 2021, 12 692 APC au titre de la cohorte de 2022.

Cette montée en charge s'est accompagnée, au sein du CNFPT, par la constitution d'équipes renforcées dans les territoires, avec le recrutement d'assistantes et assistants auprès des coordonnatrices et coordonnateurs régionaux apprentissage, et de gestionnaires dédiés au suivi des factures des CFA.

De même, la plateforme apprentissage a été complétée par de nouvelles fonctionnalités, et les pages dédiées du site Internet ont été restructurées pour mieux répondre aux besoins des différents acteurs.

Enfin, le conseil d'administration a adopté, lors de sa réunion du 14 décembre 2022, un nouveau règlement financier afin de préciser les délais de dépôt des APF, des APC et des factures, visant à garantir le pilotage financier par l'établissement de cette compétence, et assurer sa soutenabilité.

### Nombre d'accords de prise en charge (APC) au titre de la cohorte



## Les classes préparés talents CNFPT/INSP

Les classes intégrées « préparés talents » s'inscrivent dans le plan national « classes talents du service public » lancé en février 2021 pour élargir le vivier de recrutement des candidats aux concours de la haute fonction publique, en prévoyant un accès réservé aux élèves de ces classes pour six concours de la fonction publique, dont celui d'administrateur ou administratrice territorial.

Le dispositif doit contribuer à l'élargissement et la diversification des origines géographiques et sociales des lauréats des futurs concours de la haute fonction publique. Il est réservé aux étudiants boursiers.

Le CNFPT, associé à l'INSP, a permis la création de deux classes de 24 places chacune, à Nantes et à Strasbourg.

À la rentrée 2022, il était enregistré 34 inscriptions sur les 48 ouvertes, soit un effectif de 17 élèves par classe. Les cours, les galops d'essai et les concours blancs sont centrés sur la préparation des concours d'entrée à l'INSP et à l'INET. Des conférences « métiers » ou « découverte » des trois versants de la fonction publique sont régulièrement organisées ; enfin, les élèves ont également participé aux ETS en 2022 (focus sur cet événement dans la troisième partie de ce rapport).

Alors que la promotion 2020/2021 enregistrerait six élèves admissibles et admis à l'un des six concours présentés, la promotion 2021/2022 connaît les résultats suivants : 19 admissibles et 7 admis aux concours A+ (2 admissibles dont 1 admis pour l'INET, 6 admissibles dont 2 admis pour l'INSP, 11 admissibles dont 4 admis pour les autres concours A+), et 14 admissibles dont 9 admis pour les autres concours de catégorie A.

## DURANT LE DÉROULEMENT DE CARRIÈRE

### Les formations d'intégration (FI)

L'exceptionnelle activité des formations d'intégration engagée en 2021 s'est poursuivie en 2022 avec 4 222 sessions réalisées, contre 4 135

en 2021 et 3 694 en 2019, soit 14 % de sessions en plus sur trois années.

63 441 agents ont suivi ces sessions en 2022 contre 58 743 en 2021, soit une progression de 8 % et de 12 % par rapport à 2019 (56 664 agents formés).

En 2022, cette hausse concerne les trois catégories d'agents selon une intensité variable : 30 % pour les catégories A (4 912 agents en 2022 contre 3 373 en 2021) ; 27 % pour les catégories B (7 243 stagiaires en 2022 contre 5 714 en 2021) ; 4 % pour les catégories C (51 244 présents en 2022, contre 49 256 en 2021).

Plus particulièrement, l'augmentation des effectifs est indubitablement portée par l'accueil, pour la première année complète, de 9 963 agents contractuels des collectivités, tel que prévu par la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique.

Un nouveau public qui couvre l'ensemble des catégories de la fonction publique territoriale, soit 1 590 agents au titre de la catégorie A, 1 532 pour la catégorie B et 6 841 pour la catégorie C. In fine, les contractuels accueillis en FI en 2022 représentent 16 % du total des contingents formés par le CNFPT dans ce cadre.

### Les préparations aux concours et examens

En 2022, l'activité de préparation aux concours et examens professionnels s'élève à 201 442 JFS, en légère baisse comparativement à 2018 (260 783 JFS), dernière année de comparaison en termes de concours préparés et des cycles des concours organisés par les centres de gestion, hors crise sanitaire.

En 2022, cette offre est dispensée de préférence en présentiel pour les préparations des concours et examens de catégorie C, et en format mixte ou à distance pour les préparations des concours et examens de catégories A et B. Les remises à niveau Tremplins ont été programmées en format mixte.

### Les concours et examens professionnels

Le CNFPT a la charge de l'organisation des concours et examens des catégories A+ qui

suivent, après leur admission, une scolarité à l'INET.

En 2022, 193 postes ont été ouverts aux concours et examens professionnels organisés par le CNFPT : 54 postes aux concours d'administrateur ou administratrice territorial, 40 postes aux concours d'ingénieur ou ingénieure en chef territorial, 20 postes aux concours de conservateur ou conservatrice territorial des bibliothèques, 21 postes aux concours de conservateur ou conservatrice territorial du patrimoine, 23 postes à l'examen professionnel d'ingénieur ou ingénieure en chef territorial et 35 postes à l'examen professionnel d'administrateur ou administratrice territorial.

La procédure d'inscription et de transmission des dossiers a été dématérialisée en 2022, facilitant ainsi les échanges avec les candidats à chaque étape de concours ou d'examen professionnel.

Sept délégations régionales ont accueilli dans leurs locaux les épreuves écrites à Strasbourg, Lyon, Rennes, Bordeaux, Saint-Denis de La Réunion, Fort-de-France et pour la première année, à Marseille.

Le taux de couverture est très satisfaisant avec 91 % de postes pourvus, dont 100 % aux concours d'administrateur ou administratrice territorial, de conservateur ou conservatrice territorial du patrimoine et de conservateur ou conservatrice territorial des bibliothèques.

Les jurys de ces concours et examens ont mobilisé 60 personnes sélectionnées au titre de trois collègues (élus locaux, fonctionnaires et personnalités qualifiées) et selon une représentation équilibrée des genres et des territoires.

Deux tiers au moins des jurys sont renouvelés chaque année, et les présidences connaissent une alternance de genre. De plus, 38 examinatrices et examinateurs ont assuré les épreuves orales techniques, et plus de 100 correctrices et correcteurs ont évalué les copies des différents concours.

L'ensemble de l'organisation des concours et des examens professionnels s'inscrit dans la démarche qualité ISO 9 001 dans laquelle le CNFPT est engagé, et pour laquelle sa certification a été confirmée dans le cadre de l'audit de suivi annuel.

### **L'accompagnement des lauréats et des cadres dirigeants tout au long de leur parcours professionnel**

Les webinaires organisés avec l'INET ont permis de réunir 56 lauréats des concours et examens professionnels toutes filières confondues, de prendre le relais à la fin de la scolarité pour leur recherche d'emploi ou leur prise de poste (18 administratrices et administrateurs, 19 conservatrices et conservateurs et 19 ingénieures et ingénieurs en chef). L'accompagnement s'est poursuivi par le biais de 132 entretiens individuels.

Des webinaires, dédiés à la prise de poste et à l'offre de formation continue ont impulsé un effet « promotion » pour les 2 cohortes des lauréats d'examens professionnels.

Par ailleurs, des rencontres professionnelles d'accompagnement à la recherche d'emploi ont été organisées en novembre 2022 sous la forme de webinaires de 4 ateliers, et ont été suivi par 16 lauréats de concours et d'examen professionnel.

Un « Rendez-vous de la mobilité » consacré à la mobilité vers les métiers du Sénat et de la Culture a intéressé une vingtaine de personnes, le 13 octobre 2022.

Par exemple, lors des ETS, 12 entretiens individuels ont été tenus auprès de cadres de direction en recherche de conseils et d'informations quant à leur projet de mobilité professionnelle.

Enfin, pour assurer la promotion de l'emploi de ce public, le CNFPT s'appuie également sur sa gestion des déclarations légales des emplois territoriaux A+ (3 287 publications), sur la tenue d'une bourse nationale des emplois territoriaux A+ (1 117 publications), et sur sa contribution au site emploi territorial.

### **Le processus de reconnaissance d'équivalence des diplômes (RED)**

La commission d'équivalence de diplômes a pour mission d'apprécier les demandes d'équivalence de personnes ne disposant pas du diplôme requis pour l'accès à certains concours et, s'agissant de personnes RQTH, pour l'accès à tous les grades par recrutement direct.

Au cours de l'année 2022, la commission s'est réunie 11 fois. Le travail des experts requis pour étudier les dossiers s'est traduit par 47 réunions en pré-commissions.

1 722 dossiers ont été déposés. 932 ont reçu une suite favorable. 30 provenaient de candidats RQTH (11 décisions favorables). Il est à noter que 357 candidats, contre 257 en 2021, ont présenté des diplômes étrangers, une augmentation en lien avec l'annonce de concours de l'enseignement artistique pour début 2023. Ainsi, au titre de la filière « enseignement artistique », près de 700 dossiers ont été déposés devant la commission.

Outre cette filière, 358 des dossiers déposés relevaient de la filière technique, 311 de la filière sanitaire et sociale dont 196 ATSEM, et 282 de la filière patrimoine et bibliothèque.

Par ailleurs, 78 recours gracieux et 3 recours contentieux ont été traités ; et 3 jugements favorables aux décisions de la commission ont été prononcés par le juge administratif.

Les travaux de la commission ont permis à la fois de réaffirmer la pertinence des critères établis pour chaque concours, mais aussi d'adapter certains critères au regard du nouveau baccalauréat, notamment pour le concours assistant ou assistante de conservation du patrimoine et des bibliothèques.

### **Les fonctionnaires pris en charge par l'établissement ou placés en surnombre dans les collectivités**

Au 31 décembre 2022, 22 fonctionnaires A+ relèvent d'une prise en charge par le CNFPT contre 29 en 2021, 41 en 2020, et 36 en 2019.

La moyenne d'âge de ces fonctionnaires est proche de 58 ans. Ils connaissent des situations différentes : 14 d'entre eux sont rémunérés par le CNFPT, 7 sont en détachement auprès d'une autre structure publique, et 1 est en disponibilité.

Afin de maintenir l'employabilité de ces agents pris en charge, plusieurs initiatives ont été menées, dont 4 missions en collectivités de 6 mois ainsi que des accompagnements individuels au moyen de 138 entretiens.

De même, un parcours d'accompagnement collectif intitulé « Le retour à l'emploi par le biais de recherche de missions » et organisé en 5 ateliers, a été mis en œuvre pour 5 agents.

Les objectifs poursuivis dans ce cadre sont d'apporter des outils, de proposer une méthode individualisable, de créer une dynamique de soutien collectif, de sortir de l'isolement, et de savoir comment acquérir une posture agile. Aussi, les principales thématiques abordées visent la définition d'une carte de visite vocale, et la mobilisation de son réseau. Les fonctionnaires momentanément privés d'emploi ont

## **UN PARTENARIAT UTILE AVEC EXPERTISE FRANCE**

En 2022, le service accompagnement et mobilité a accompagné avec succès un agent placé en surnombre, dans sa candidature à un emploi à l'international.

À l'appui de cette action concrète, le service a élaboré une méthodologie relative à la mobilité à l'international pour les agents territoriaux, qui a nourri les échanges avec Expertise France et a permis de mieux identifier les compétences des agents territoriaux et les spécificités d'expertise à l'international.

À la faveur du renouvellement de la convention avec Expertise France adopté par le conseil d'administration du 14 décembre 2022, le partenariat a notamment été approfondi comme suit : « Dans le but de favoriser la mobilité dans les parcours des agents territoriaux et de l'attractivité de la fonction publique territoriale, les Parties s'engagent à mener conjointement des chantiers et initiatives autour de la connaissance des métiers territoriaux et des besoins en expertise à l'international. »

été destinataires de 102 offres d'emplois, et invités à 55 entretiens de recrutement.

Enfin, en 2022, des **fonctionnaires A+ en surnombre** (période qui précède la prise en charge, ou susceptibles de l'être) ont été suivis par le service mobilité du CNFPT dans une dynamique de prévention. Au 1er janvier 2023, 8 agents sont en situation de surnombre, contre 5 en janvier 2022 et 17 en janvier 2021.

L'ancrage de l'accompagnement de la stratégie professionnelle a démontré que cette période est la plus favorable pour un retour à l'emploi rapide. Pour ce faire, 39 entretiens d'accompagnement interne ont été menés en 2022.

Pour les 5 agents concernés au 1er janvier 2022, cet accompagnement a permis deux retours à l'emploi (un sur un poste de direction en collectivité, l'autre à l'étranger), 2 agents ont été reclassés dans leur collectivité et 1 a décidé de bénéficier des dispositions du congé spécial.

## **AU MOMENT CHARNIÈRE D'UNE TRANSITION PROFESSIONNELLE, D'UN RECLASSEMENT, D'UNE RECONVERSION OU D'UNE MOBILITÉ**

Dans le prolongement de la loi de transformation publique du 6 août 2019 et du décret du 22 juillet 2022, une offre de formation a été conçue et développée au CNFPT pour accompagner les transitions professionnelles des agents territoriaux en situation de reclassement, de reconversion ou de mobilité.

Elle a pour objectif d'accompagner les transitions et les évolutions professionnelles des agents territoriaux, tant voulues que subies, et de permettre, à travers de nouvelles modalités d'apprentissage, de donner à chacun la liberté de choisir et la capacité de construire son parcours professionnel. Il s'agit d'une des priorités fortes du projet d'établissement.

L'année 2022 a été particulièrement dynamique. Le CNFPT a étoffé son offre à destination des professionnels RH qui accompagnent les agents en évolution professionnelle.

Outre l'offre à destination des conseillères et conseillers en évolution professionnelle, ont été proposées une série de webinaires de décryptage du décret du 22 juillet 2022 ainsi que des ressources dédiées au sein du Wikiteritorial (mise à disposition du replay du webinaire, le diaporama à l'appui du webinaire et une FAQ reprenant 80 questions).

De plus, par l'intermédiaire des ateliers de mobilité, un nombre croissant d'agents territoriaux a été accompagné. Le bilan de cette activité reflète la demande croissante des agents en matière d'orientation professionnelle.

Ainsi, en 2022, l'offre d'orientation pour les agents des catégories C et B représente 468 sessions. 533 stages et ateliers de mobilité professionnelle ont été programmés en délégation.

Au total, 5 000 agents ont été aidés dans la formalisation de leurs projets d'évolution ou de reconversion professionnelles par le CNFPT sur l'ensemble du territoire national. Cette tendance est en hausse constante depuis 2017 (date de la création de cette offre de services).

De plus, que le projet de mobilité soit choisi ou subi, l'agent se voit proposer une aide au reclassement professionnel dans l'ensemble des délégations sous la forme de parcours spécifiques dédiés et souvent sur mesure.

De fait, l'agent concerné peut ensuite s'orienter vers l'un des 176 itinéraires métiers modulaires et des 14 cycles professionnels servis par l'établissement.

Enfin, le CNFPT veille à faciliter le projet de transition professionnelle en valorisant autant que possible les compétences de la personne intéressée. Il ouvre la possibilité de l'obtention par cette dernière d'un titre ou d'un diplôme professionnel, notamment en activant une reconnaissance des compétences de base via le Cléa, première certification interprofessionnelle reconnue dans tous les secteurs et par tous les acteurs. Et en proposant la possibilité d'un accompagnement pour obtenir un titre via une VAE. En 2022, 128 stages d'accompagnement à la VAE ont été programmés par les délégations au bénéfice de 371 agents.

Enfin, des offres de formations certifiantes sont aussi dispensées. En 2022, outre celle de directeur ou directrice d'EPHAD, est mise en place celle d'instructeur ou instructrice du

droit des sols. En 2023, deux nouveaux itinéraires de chargé d'accueil et de gestionnaire administratif compléteront ce dispositif.

## BILAN DE L'EXPÉRIMENTATION DE LA CERTIFICATION CLÉA

L'expérimentation Cléa a eu lieu en 2022 dans trois régions. 9 agents issus de 4 collectivités se sont engagés dans le dispositif. 3 ont obtenu le certificat lors de la commission réunie le 30 mai 2022. La phase expérimentale s'est achevée par la réalisation d'un bilan évaluatif en septembre 2022. Suites aux conclusions de ce bilan et constatant la capacité du CNFPT à mettre en place le dispositif d'évaluation, le déploiement généralisé a été acté sur l'ensemble des 18 délégations régionales, via un plan d'action engagé à partir du mois de novembre 2022 (et poursuivi tout au long de l'année 2023). Enfin, le conseil d'administration de Certif Pro a répondu favorablement, le 13 décembre 2022, à la demande d'habilitation du CNFPT en tant qu'organisme en charge de l'évaluation et de la formation au certificat Cléa Numérique, pour une durée de trois ans.

## LA CERTIFICATION DU CYCLE INSTRUCTEUR OU INSTRUCTRICE DU DROIT DES SOLS



---

### Une promotion de 14 stagiaires engagée dans la première session du cycle instructeur ou instructrice du droit des sols

---

Le métier d'instructeur ou instructrice du droit des sols ne participe aujourd'hui encore d'aucune formation initiale spécifique, et les collectivités rencontrent de lourdes difficultés à recruter.

Dans le prolongement de travaux engagés en 2021 visant à la mise en place et à l'expérimentation d'une démarche de co-conception

d'un cycle certifiant enregistré au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), le CNFPT a finalisé en 2022, *via* l'Inset de Dunkerque, l'ingénierie du cycle certifiant d'instructeur ou instructrice du droit des sols, et dispensé la première session de celui-ci.

Cette première promotion de 14 stagiaires (9 agents de catégorie B et 5 de catégorie C), issus d'une quarantaine de candidatures de collectivités volontaires de la région Île-de-France, s'est engagée dans le processus d'octobre 2022 à avril 2023. Le premier jury pour l'obtention du futur titre CNFPT ayant vocation à être enregistré à un niveau bac+2 (niveau 5), aura lieu début juillet 2023.



# UNE OFFRE DE SERVICES DE FORMATION POUR DES COLLECTIVITÉS CAPABLES DE RÉPONDRE AUX **GRANDS** **ENJEUX PUBLICS LOCAUX**



DÉFINIR LA STRATÉGIE

PÉRIODE	NOVEMBRE À JANVIER
ACTIONS	<p>Orientations stratégiques définies sur la base :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; des besoins des collectivités,</li><li>&gt; de la veille de l'établissement,</li><li>&gt; des apports des partenaires,</li><li>&gt; de l'évaluation à nos stages.</li></ul> <p>Présentation et validation par le CNO</p>

← OFFRE EN LIGNE

← FORMATION SUR MESURE

← ÉVÈNEMENTIELS

# LA CONCEPTION DE L'OFFRE

Porté par l'ambition de répondre par une offre de qualité aux défis du service public local, le CNFPT déploie son activité au travers de quatre prismes essentiels : favoriser un aménagement régulier des territoires, soutenir une action publique de proximité solidaire et inclusive, promouvoir un « faire société » local et dessiner une fonction publique territoriale en constante mobilisation.



CONCEVOIR L'OFFRE



DÉPLOYER L'OFFRE  
SUR LES TERRITOIRES

JANVIER À MARS

AVRIL À SEPTEMBRE

OCTOBRE

Identification :  
> des offres reconduites,  
> des offres à réviser,  
à dupliquer et des offres  
nouvelles,  
> des offres à supprimer.

> Programmation des offres  
dans les territoires,  
> Réalisation et mise à jour des  
ressources,  
> Plan de formation et  
d'accompagnement des  
intervenants.

> Publication de l'offre,  
> Communication auprès des  
collectivités et des agents territoriaux.

**MISE À JOUR EN CONTINU SUR [WWW.CNFPT.FR](http://WWW.CNFPT.FR)**

**ÉLABORATION TOUT AU LONG DE L'ANNÉE**

**CONSTRUCTION TOUT AU LONG DE L'ANNÉE**

## L'AMÉNAGEMENT DES TERRITOIRES, INDISPENSABLES VECTEURS D'ACCOMPAGNEMENT DES TRANSITIONS CONTEMPORAINES

### Conduire la transition écologique

Pour faire face à la crise climatique et énergétique, à la raréfaction des ressources et des moyens, et à l'érosion sans précédent de la biodiversité, les agents territoriaux doivent être accompagnés et outillés pour que les collectivités territoriales soient capables d'agir puissamment et avec efficacité.

Cette exigence constitue le centre névralgique des processus de conception des prestations formatives du CNFPT, notamment quant à celles ayant pour cibles l'urgence climatique ou les transitions écologique et numérique dans les territoires.

La problématique de la **transition écologique** recouvre un traitement multidimensionnel dans l'offre de formation de l'établissement.

Une dimension qu'affiche le livret thématique « urgence climatique et transition écologique » édité en 2022, qui identifie 80 formations pré-sentiennes, et 40 ressources formatives accessibles à l'ensemble des agents territoriaux, organisées autour de dix thématiques telles que la stratégie et le pilotage des transitions, les mobilités durables, la performance énergétique, les énergies renouvelables, la prévention et la gestion des risques ou l'économie circulaire.

Parallèlement et pour favoriser la compréhension des nouvelles dispositions issues de la loi Climat et Résilience du 22 août 2021, le CNFPT en a décrypté, en 2022, les principales conséquences pour les collectivités dans un guide complet.

Par ailleurs, six webinaires consacrés aux diverses thématiques ont été dispensés auprès de 700 auditeurs par l'intermédiaire de l'INSET de Montpellier :

- stratégies globales, éducation à l'environnement et commande publique ;
- énergie et bâtiment ;
- mobilité, voirie, parcs véhicules ;
- déchets, eau, pollutions et risques naturels ;
- agriculture, alimentation, restauration collective ;
- urbanisme – biodiversité.

Dans la même logique, une offre de services de suivi de la démarche « neutralité carbone en 2050 » a été conçue avec la Fabrique d'innovation pour les transitions, la direction générale de l'énergie et du climat, et le CNFPT.

Une action concrétisée par la co-organisation, le 21 janvier 2022, d'un événement interactif et collaboratif au cours duquel élus, agents des collectivités et services de l'État se sont retrouvés pour partager leurs connaissances sur le climat et se donner les moyens d'agir, notamment au travers du PCAET (Plan climat air énergie territorial), désormais rendu obligatoire pour 760 collectivités.

Au terme de cette journée, a été actée la création d'une bibliothèque interactive consultable à tout moment, constituée de références bibliographiques, d'outils et de contacts utiles au lancement des projets locaux.

Par ailleurs et pour accompagner les collectivités dans leur candidature au concours « capitale française biodiversité 2023 » sur le thème « Arbres et forêts », l'établissement a construit, dans son offre de formation 2022, une série de 4 classes virtuelles traitant des questions de la biodiversité, de la gestion forestière, de l'installation ou la restauration d'un bocage ou encore de l'implantation de micro-forêts. Par ce biais, 600 agents territoriaux se sont acculturés et formés aux problématiques de l'adaptation des villes au changement climatique et à la lutte contre l'érosion de la biodiversité.

Complémentaire à ces diverses actions, le CNFPT veille à élaborer, développer et inscrire à son catalogue des formations métiers traitant d'une thématique particulière.

Ainsi, en 2022, trois webinaires sur « la ville circulaire » ont été ouverts aux directrices et directeurs des services techniques, pour les

soutenir dans leur démarche de transition écologique et leur permettre de faire face aux difficultés rencontrées dans l'application et la mise en œuvre d'une réglementation complexe, qu'il s'agisse des déchets de bureau, des achats, des matériaux de déconstruction de chantiers ou de la matière organique.

Ces trois classes virtuelles ont abordé la question de « comment gérer les déchets et entrer dans la démarche globale « Zéro Waste » pour son service et sa commune ? », celle de « comment s'engager dans la boucle de l'économie perma-circulaire ? », et enfin celle de « comment s'approprier l'Agenda 2030, un cadre d'action partagée pour une transition écologique et solidaire ? ».

Relevant de la même préoccupation, l'établissement a élaboré et défini en partenariat avec l'Association nationale des directeurs et des intervenants d'installations et des services des sports (ANDIISS) et le ministère des Sports, la thématique des Rencontres territoriales du sport 2022, « Sport et transition écologique, l'engagement de acteurs locaux » tant sur le plan de la pratique du sport que sur l'entretien des équipements sportifs. 80 personnes sont venues s'informer et échanger.

Pour compléter les discussions, 6 étudiants du master 2 « Politiques publiques et stratégies des organisations sportives » de la faculté des sciences du sport de l'université de Paris-Saclay ont présenté leur travail sur l'adaptation des fédérations sportives à la transition écologique.

### **Accompagner les grandes transitions**

Le CNFPT ne limite toutefois pas ses initiatives à la seule transition climatique. Il veille aussi à renforcer et amplifier son accompagnement des agents territoriaux et des collectivités locales confrontés aux défis tout aussi stratégiques et complexes de la transition numérique.

Ainsi, dans le prolongement des priorités retenues en conclusion de l'étude « Les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale » publiée en 2021, l'établissement a eu pour ambition, dès 2022, d'identifier et d'animer un réseau

interne d'acteurs et d'appuis aux conceptrices et concepteurs de formation comme de formaliser un travail de mise en réseau partenarial avec des acteurs nationaux, tels le GIP Pix, l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), la Direction interministérielle du numérique (DINUM), le GIP ACYMA support de cybermalveillance.gouv.fr, l'association Open data France, ou encore l'Institut du numérique responsable (INR).

Autre exemple, l'évènement « Renouveler les fondamentaux des stratégies foncières des territoires ? », mené en partenariat avec le Laboratoire d'initiatives foncières et territoriales innovantes (LIFTI), a réuni une centaine de participants, le 12 juillet 2022 à Lille qui, sensibilisés aux enjeux des stratégies foncières, ont travaillé en ateliers sur les préoccupations de leurs territoires.

## **LE WEBINAIRE SUR LE RAPPORT DU GIEC « COMPRENDRE LES ENJEUX DU DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE ET TROUVER LES LEVIERS D'ACTION DANS LES DIFFÉRENTS TERRITOIRES »**

Le CNFPT déploie une série de 6 webinaires en 2022, élaborée et présentée en collaboration avec des experts de l'association Les Shifters travaillant auprès des collectivités.

Ces classes virtuelles suivies par 600 auditeurs précisent les impacts et risques à court, moyen et long termes en fonction des niveaux de réchauffement, et présentent les moyens dont disposent les collectivités et leurs agents pour s'adapter et les atténuer.

Les leviers d'actions ainsi identifiés sont partagés du global au local, dans les territoires urbains comme ruraux, en montagne comme sur les littoraux et en outre-mer.

## LE CYCLE SUPÉRIEUR DE LA TRANSITION



  
**20**  
**cadres dirigeants à quasi-parité**  
pour la 1ère promotion

En écoute des besoins de compétences exprimés en matière de transition notamment par les cadres dirigeants, l'INET a construit le cycle supérieur de la transition (CST) en lien avec l'ADT-INET. Ce cycle désormais inscrit au catalogue du CNFPT poursuit l'objectif de former des cadres dirigeants territoriaux pionniers, aptes à faire face aux urgences et à construire des futurs souhaitables.

La première promotion composée de 20 cadres dirigeants à quasi-parité soit 9 femmes et 11 hommes, regroupait 6 DGS, 3 DGA, 10 directrices et directeurs de service et 1 d'établissement, représentatifs de toutes les strates de collectivité et de tous types de politiques publiques.

À l'issue du cycle, l'évaluation révèle un très fort niveau de satisfaction générale. Le parcours proposé est noté 5/5 par 78 % des stagiaires, et 4/5 par 22 % d'entre eux. Concernant l'amélioration de leurs pratiques : 78 % estiment que le cycle a permis d'améliorer leurs pratiques (5/5) et 22 % indiquent qu'il les a améliorées en partie (4/5). Les personnes formées soulignent la pertinence des 2 modules en immersion.

Le dispositif visant un apprentissage transformationnel, la promotion a aussi été questionnée sur la perception de la transformation des participants dans plusieurs champs d'expertise : de leur posture à leur vision d'un futur désirable. Dans toutes les rubriques, les stagiaires ont indiqué que leur transformation était « nettement perceptible » ou « perceptible ». Pour preuve, le groupe est resté actif en réseau, des actions et interventions mises en place durant l'année sont dupliquées par les dirigeants dans leurs collectivités. Fort de cette expérience, l'INET a engagé un diagnostic de l'ensemble de son offre de services visant à généraliser la mise en évidence et l'intégration des notions de transition. Il a aussi mis en place plusieurs nouveaux stages en lien avec la transition. Son offre de services est conçue en 2 grandes parties : « accompagner les grandes transitions » et « manager et piloter les organisations »

## ZÉRO ARTIFICIALISATION NETTE (ZAN) ET LABORATOIRE D'INITIATIVES FONCIÈRES ET TERRITORIALES INNOVANTES (LIFTI)

L'horizon du « zéro artificialisation nette », ainsi que le contexte d'urgence écologique, imposent une révision en profondeur des politiques foncières. À cet égard, le CNFPT dispense une offre d'accompagnement par la production d'événementiels et de ressources formatives.

Après une série de 6 webinaires de décryptage du ZAN, proposée en partenariat avec Intercommunalités de France et délivrée au cours de l'année 2021, un livret numérique de valorisation a été réalisé en 2022.

En parallèle, des webinaires réguliers, les « ZAN cafés », animés par le CNFPT et la fédération des SCoT, ont initié des échanges et le partage d'expériences entre agents territoriaux sur une thématique choisie en lien avec le ZAN.

La fréquence bimensuelle, le format limité d'une visio d'une durée maximale de 30 minutes, alliés à la diversité des sujets abordés font des « ZAN cafés » un espace d'échanges entre pairs, principalement issus de la planification, pour discuter des difficultés pratiques de mise en œuvre et pour bénéficier de retours d'expériences.

### UNE CONCEPTION DES OFFRES DE FORMATION AU PLUS PRÈS DES PRÉOCCUPATIONS DE SOLIDARITÉ DES COLLECTIVITÉS ET DE PROTECTION DE LA SOCIÉTÉ CIVILE LOCALE

Les collectivités de toutes catégories et de toutes dimensions se doivent de disposer de collaborateurs dotés des compétences adaptées à la mise en place de politiques locales de solidarités de toutes natures.

Ainsi, le CNFPT soutient, en 2022, des services formatifs traitant tant la question migratoire que celle des agents des maisons départementales des personnes handicapées (MDPH), ou encore de la santé mentale.

La diversité des champs d'intervention, de l'habitat à l'action sociale en passant par l'insertion ou la mobilité, font des collectivités territoriales des acteurs clés de l'accompagnement des populations migrantes.

La dégradation du contexte international (conflits armés, crise climatique...) accentue les problématiques liées au phénomène migratoire auquel les agents territoriaux,

notamment les travailleurs sociaux, sont de plus en plus confrontés.

Dans ce contexte, le CNFPT porte un panel de services diversifiés au moyen de stages nationaux, d'offres locales sur mesure et de webinaires. En 2022, ces derniers ont réuni plus de 1 500 stagiaires. Une réflexion est engagée quant à la mise en place prochaine d'un itinéraire sur le fait migratoire.

Par ailleurs et à l'occasion du déploiement de la feuille de route - MDPH 2022 -, le CNFPT et la CNSA ont convenu de développer un programme de formation renouvelé pour les professionnels de MDPH.

À ce titre, il a été décidé d'améliorer la visibilité des formations accessibles aux directrices et directeurs, et aux directrices et directeurs adjoints, de MDPH et de déployer des actions « flash » pouvant accueillir un public important de professionnels des directions et également d'agents en charge de l'évaluation ou encadrant des équipes pluridisciplinaires.

Ainsi, 16 webinaires ont été mis en place, dont 13 transformés en formations à distance accessibles en ligne, qui ont été suivis par 4 191 personnes.

La crise sanitaire, le conflit en Ukraine, les incertitudes liées aux évolutions climatiques,

l'impact des réseaux sociaux sur les enfants et les jeunes plus particulièrement, fragilisent la santé mentale de la population.

Dans le même temps, les institutions sanitaires et médicosociales (psychiatrie, pédopsychiatrie...) sont en crise et peinent à apporter les réponses nécessaires.

Face à cette situation, le comité de pilotage national auquel participe le CNFPT a fixé trois objectifs : premièrement, former les agents à la sensibilisation à la santé mentale ; deuxièmement, former des secouristes en santé mentale dans le cadre du dispositif « Premiers secours en santé mentale (PSSM) » ; troisièmement, former des formatrices et formateurs PSSM pour favoriser un déploiement massif.

Aussi, dès le printemps 2022, le CNFPT a organisé 4 webinaires de sensibilisation à la santé mentale qui ont réuni plus de 630 participants et initient le développement d'un bouquet de services sur la santé mentale dans toutes les politiques publiques.

De plus, et au titre de la coordination du dispositif national en lien avec l'association PSSM, 62 sessions formations de secouristes en santé mentale, dont 59 en présentiel et 3 à distance, ont été dispensées sur l'ensemble du territoire au bénéfice de près de 700 agents. Une activité complétée de 2 sessions de formation de 29 formatrices et formateurs PSSM.

## UNE PRISE EN COMPTE GLOBALE DU DOMAINE DE LA SÉCURITÉ CIVILE ET PUBLIQUE

La sécurité tant publique que civile est une exigence forte des citoyens. Pour accompagner les collectivités dans ce domaine, le CNFPT a consolidé sa stratégie de développement des compétences des acteurs territoriaux spécialisés de la sécurité publique, policiers municipaux ou gardes-champêtres, comme ceux de la sécurité civile, sapeurs-pompiers. Cette stratégie vise également à renforcer les compétences de tous les territoriaux dans les domaines de la gestion des risques et des crises.

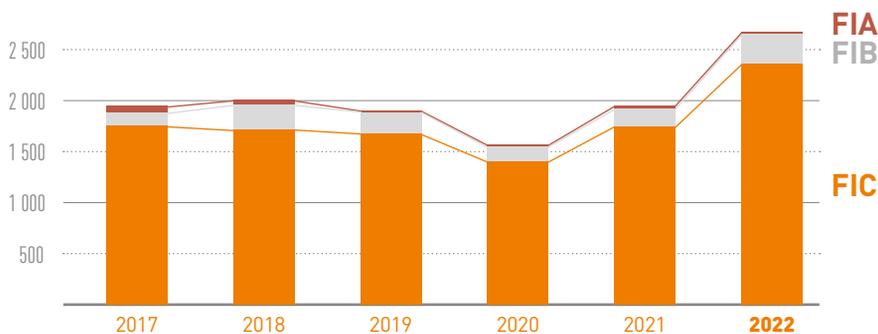
### Police municipale : un plan d'action volontariste pour gagner en efficacité et en réactivité

L'activité de formation de police municipale doit répondre aujourd'hui à la forte croissance des effectifs. Il est estimé un besoin de formation de 11 000 agents à horizon 2026 qui fait suite à une augmentation de 40 % des effectifs en formation initiale entre 2019 et 2022 (de 1 904 à 2 672 agents formés).

De plus, cette activité formative doit s'appuyer sur des socles de formation prenant en compte des enjeux techniques et juridiques élargis, et ce dans un domaine en partie régi par des interactions réglementaires avec la police et la gendarmerie nationales.

Aussi, face à cette situation et pour préserver sa capacité à répondre de manière satisfaisante aux besoins des collectivités, le CNFPT

## EFFECTIFS ANNUEL DE POLICE MUNICIPALE EN FORMATION INITIALE



s'est doté d'un plan d'action spécifique sur la police municipale.

Celui-ci prévoit une plus grande modularité des stages (nombre de stagiaires, modalités pédagogiques, développement des intra et union), l'hybridation de certains apprentissages, l'actualisation des référentiels, la mise en place de mesures de simplification organisationnelles et réglementaires, et le regroupement à terme des stagiaires à former autour de 4 sites interrégionaux, existants et mobilisables, à aménager.

Dès septembre 2022, un schéma organisationnel plus souple des formations a été adopté pour permettre de faire varier la taille des effectifs et modifier le séquençage des formations, dans un souci de mieux mobiliser les équipements et les intervenants. Des discussions avec le ministère de l'Intérieur ont été engagées et les travaux sur le dimensionnement des futurs centres, engagés.

L'actualisation des référentiels de formation permet d'intégrer les évolutions sociétales de la radicalisation à l'optimisation du potentiel opérationnel, comme les évolutions techniques, technologiques ou réglementaires, notamment la vidéo-protection réglementaire, puis à venir les brigades canines, et les herses d'arrêt des véhicules.

La création effective des 4 centres de regroupement des formations de la sécurité publique permettra de renforcer la professionnalisation des actions de formation et répondra notamment aux besoins accrus d'infrastructures spécifiques dédiées aux mises en situation professionnelles et pédagogiques des policières et policiers municipaux.

### **Un engagement amplifié dans la formation d'intégration des sapeuses-pompières et sapeurs-pompiers**

2022 a été marquée par la signature du contrat d'établissement avec l'ENSOSP qui prévoit de nouveaux axes de coopération et de mutualisation dans le cadre de la formation initiale des officières et officiers des coopérations CNFPT/ENSOSP.

Cette logique d'un plus grand investissement de l'établissement dans la formation d'intégration se retrouve également avec le développement d'une offre nationale sur les formations d'intégration et de professionnalisation (FIP) des sapeuses-pompières et sapeurs-pompiers professionnels de catégorie C.

En effet, contrairement aux autres filières, les services d'incendie et secours (SIS) ont la mission de former leurs agents aux FIP. Cette offre permet aux SIS d'être accompagnés par le CNFPT pour développer, en coopération, les compétences transversales des sapeuses-pompières et sapeurs-pompiers professionnels.

Outre la formation d'intégration, pendant l'année 2022, le CNFPT a développé des actions spécifiques de formation dédiées aux sapeuses-pompières et sapeurs-pompiers professionnels (SPP) et aux agents des services d'incendie et de secours (SIS).

Un itinéraire permettant de travailler sur la prise en compte du facteur humain à destination des agents des plateformes des appels d'urgence (18/112) a été déployé, ainsi qu'un accompagnement des futures technologies des acteurs des plateformes d'alerte (NexSIS 112-18).

Une convention de partenariat avec l'Agence numérique de la sécurité civile (ANSC) a été signée en juin 2022 pour la conception et le déploiement d'une offre dédiée aux thématiques sensibles des violences en intervention et du bien-être au travail.

En complément des actions nationales, des délégations régionales du CNFPT ont par ailleurs porté des formations-actions afin de développer la culture interne du SIS sur des champs particuliers comme l'intelligence collective, la gestion de projet, le co-développement, la transversalité et la qualité de vie en service.

## **UN ENVIRONNEMENT TERRITORIAL MOBILISÉ À L'AFFIRMATION DES VALEURS DE LA RÉPUBLIQUE**

Le plan Valeurs de la République et Laïcité, co-piloté par le CNFPT et l'ANCT (Agence

nationale de la cohésion des territoires) s'adresse à tous les acteurs de terrain, qu'ils soient agents publics, salariés ou bénévoles du secteur associatif.

Ce plan a pour ambition de permettre aux agents publics, notamment lorsqu'ils exercent des fonctions en lien direct avec le public, de comprendre le principe de laïcité, ses mécanismes et conditions d'application, et de disposer d'éléments permettant son explication afin d'en assurer son respect par les usagers.

Pour ce faire, le CNFPT organise, depuis décembre 2016, une session annuelle de 60 formatrices et formateurs, dont cinq à dix formatrices et formateurs territoriaux. Désormais, l'établissement s'appuie sur un vivier de 150 formatrices et formateurs répartis dans les différentes délégations régionales, et en capacité d'assurer des formations sur catalogue ou sur mesure.

Ces formatrices et formateurs, conjointement habilités par le CNFPT et l'ANCT pour une durée de trois ans, s'engagent par la signature d'une charte, à utiliser un support de formation unique, à suivre le même scénario pédagogique et à participer aux journées de regroupement (actualité juridique et échanges de pratiques) de l'établissement. Cet environnement garantit une approche et un traitement harmonisés de la problématique, et un discours neutre et objectif fondé sur le droit en vigueur.

Au final, ce sont 1 225 agents territoriaux qui ont directement bénéficié des formations du plan Valeurs de la République et Laïcité en 2022.

Parallèlement, l'établissement a aussi contribué à la sensibilisation de 7 117 personnes inscrites aux 95 stages toutes modalités confondues (sessions spécifiques métiers, MOOC, SPOC, événementiels) proposés en 2022.

Il est à noter qu'en 2022, 190 agents de l'établissement ont participé à la journée du 9 décembre : 80 comme auditeurs du SPOC

Sensibilisation à la Laïcité, et 110 autres en assistant à la classe virtuelle dispensée.

## L'INET, UN DISPOSITIF DE FORMATION MATURE

### Des formations ouvertes aux autres versants de la fonction publique

Sur l'année 2022, les services de formation de l'INET ont poursuivi leurs initiatives pour favoriser le déploiement de dispositifs permettant de croiser les publics de cadres dirigeants des différents versants de la fonction publique.

Ces actions inter-institutions ont fait l'objet d'un intérêt particulièrement marqué de la part des agents territoriaux sur l'année 2022.

Ainsi, plus d'une quinzaine de cadres dirigeants territoriaux ont candidaté au cycle inter-institutions de management supérieur des services publics, développé en partenariat entre l'INET et 7 autres écoles de service public. Quatre d'entre eux ont pu effectivement prendre part à ce cycle qui a débuté en février pour s'achever en novembre 2022.

Dans la même dynamique, l'INET a contribué à la co-construction de deux ateliers de services publics au sein du Réseau des écoles de service public (RESP) en partenariat avec l'Institut national du service public (INSP), l'École nationale supérieure des officiers sapeurs-pompiers (ENSOSP), l'École nationale supérieure de la police (ENSP), et l'École des hautes études en santé publique (EHESP).

Ces dispositifs ont accueilli plus d'une trentaine de cadres dirigeants de tous les versants de la fonction publique, dont la moitié de cadres dirigeants territoriaux.

La dynamique partenariale de l'INET et de l'Institut national du patrimoine (INP) s'est poursuivie sur le second semestre 2022 par un travail visant à croiser les publics de formation continue de chacun des deux instituts.

## LES 25 ANS DE L'INET

En 2022, l'Institut national des études territoriales (INET) a célébré ses 25 ans. Cet institut du CNFPT, en charge de la formation initiale et continue des cadres dirigeants territoriaux - mais aussi de la conception de l'offre de formation du CNFPT en matière de ressources et de management - s'installe à Strasbourg en 1997 et prend le nom d'INET l'année suivante. Cette année anniversaire a été l'occasion de revenir sur les moments forts de l'histoire de l'INET, à travers la diffusion d'images d'archives, de témoignages d'anciens élèves et stagiaires, ainsi que par la publication d'un livre retraçant l'historique et les principales missions de l'institut.

Une soirée de célébration s'est tenue à Strasbourg le 14 décembre, à la veille des ETS (Entretiens territoriaux de Strasbourg), et a réuni à l'invitation du président François Deluga, près de 650 cadres territoriaux, élus, anciens élèves ou stagiaires, intervenants, partenaires, élèves de l'INET et agents du CNFPT.

Le ministre de la Transformation et de la fonction publiques, Stanislas Guérini, est intervenu en ouverture de la soirée, aux côtés de Pia Imbs, présidente de l'Eurométropole de Strasbourg et de Benjamin Soulet, adjoint à la Maire de Strasbourg.

Ce fut également l'occasion pour le président du CNFPT de donner le coup d'envoi officiel du nouveau projet de l'INET (2023/2027), dans la suite du projet d'établissement du CNFPT (2022/2027) adopté en 2022.

Huit grands témoins se sont ensuite succédé sur scène pour évoquer leurs souvenirs de l'INET, ainsi que le rôle de l'institut, depuis 25 ans, dans l'accompagnement de la décentralisation, la structuration d'une haute fonction publique territoriale, ou encore la formation des cadres de direction territoriaux.

Un dîner et une soirée festive ont clôturé cet événement et cette année anniversaire.



Par ailleurs, l'année 2022 correspond au 1er déploiement, pour l'ensemble des élèves de l'INET, des modules du tronc commun avec 14 autres écoles du service public, sous la coordination de l'INSP.

Ce tronc commun de formations à destination des futurs fonctionnaires sur des postes à responsabilités de l'État, de la fonction publique hospitalière et de la fonction publique territoriale comporte 5 modules, dont 3 qui portent sur les transitions écologique, numérique et sociale.

Hormis les enseignements dispensés pour l'essentiel via des leçons accessibles sur une plateforme en distanciel, ce dispositif a également permis des temps d'échanges avec des élèves fonctionnaires d'autres écoles du service public.

Ainsi, tous les élèves de l'INET ont participé en octobre 2022, en sous-groupes sur l'ensemble du territoire, à une journée d'échanges avec ceux de l'INSP, de l'EN3S, de l'ENAP et de l'ENSAM.

Une journée spécifique a également été organisée en fin d'année entre les élèves administratrices et administrateurs, et conservatrices et conservateurs territoriaux des bibliothèques avec les élèves de l'EN3S, sur les problématiques et les enjeux des politiques publiques consacrées à la pauvreté et aux inégalités.

Enfin, les élèves ingénieures et ingénieurs en chef territoriaux ont participé à un atelier en lien avec le module du tronc commun relatif au rapport à la science avec les élèves d'Agro Paris tech et de l'École des ponts.

### **Des formations au plus près des cadres dirigeants des territoires**

L'INET s'est pleinement inscrit dans la dynamique du projet d'établissement du CNFPT posant comme priorité le développement de ses actions au plus près des territoires.

Afin de favoriser l'accessibilité de son offre de services, des actions « INET hors les murs » ont été développées tout au long de l'année 2022. Des stages traditionnellement mis en œuvre au sein de l'INET ont été délocalisés

dans des délégations du CNFPT (exemple de stage : « Femmes, osez la DG » mis en œuvre à la délégation Auvergne-Rhône-Alpes).

Dans la même dynamique de cette année 2022, quatre évènementiels « soirées de l'INET » ont été organisés. Ces soirées sous un format « after work » sont ouvertes aux cadres dirigeants territoriaux. Elles leur proposent des espaces d'inspiration et de développement de leur réseau professionnel. Sur cette base, un déploiement généralisé dans toutes les délégations du CNFPT a été posé dès 2023.

L'INET a aussi travaillé en collaboration avec les délégations ultramarines du CNFPT pour accompagner la professionnalisation des cadres territoriaux de ces territoires.

Deux promotions du cycle INET Stratégies publiques et management se sont achevées au premier semestre 2022, et une quarantaine de cadres dirigeants territoriaux de la zone Antilles-Guyane et de l'espace Océan Indien sont venus à l'INET pour clôturer leur cycle et participer à des formations complémentaires.

Tout comme pour les délégations CNFPT métropolitaines, des stages « INET hors les murs » ont été organisés sur les territoires ultramarins (exemple : « Réussite des négociations raisonnées et complexe » en septembre à La Réunion, et stage « Le bilan managérial » ainsi qu'une soirée de l'INET en mai, en Martinique). Ces actions démontrent le volontarisme du CNFPT pour assurer une égalité de traitement des agents territoriaux et leur égal accès à son offre de services sur tous les territoires.

Les dispositifs de formation continue sont également ancrés dans les territoires et nombre d'entre eux intègrent des périodes d'immersion ou des visites d'études.

Ainsi, les stagiaires du Cycle supérieur de management ont conduit, sur l'ensemble de l'année 2022, des travaux d'étude dans quatre collectivités commanditaires ; les 16 stagiaires du cycle DRH de l'INET ont pu connaître des séquences d'immersion inspirantes dans des institutions publiques ou des entreprises privées.

De même, les 20 stagiaires du cycle de Direction générale de l'INET ont découvert et analysé, pendant une semaine d'étude, le fonctionnement des institutions publiques en Norvège, et ceux du Cycle supérieur de la transition ont disposé de 5 jours en immersion pour découvrir les grands projets de transition du territoire de Loire-Atlantique. Autant d'exemples qui incarnent des formations aux modalités pédagogiques variées où l'immersion sur le terrain occupe une large place.

### **Les immersions de terrain, un fondement du modèle de formation de l'INET**

Les immersions de terrain constituent une dimension forte de la formation des élèves de l'INET. Chaque nouvelle promotion effectue une séquence de travail en immersion en début de scolarité, pour analyser des enjeux et des politiques publiques, portés par les collectivités locales du territoire concerné.

En 2022, les élèves administratrices et administrateurs territoriaux ont ainsi été accueillis pendant deux semaines en Région Hauts-de-France, les élèves ingénieures et ingénieurs en chef à Montpellier, et les élèves conservatrices et conservateurs territoriaux des bibliothèques à Bordeaux et dans le département de la Gironde. Outre les stages individuels en collectivités territoriales - voire dans d'autres secteurs ou à l'international à l'occasion de stages d'ouverture - qui rythment leur scolarité, les élèves de l'INET se retrouvent également en groupes inter-filières de 4 à 5 élèves, pour mener des projets collectifs proposés par des collectivités territoriales de toutes strates.

En 2022, les élèves de l'INET se sont investis sur 22 projets collectifs, sur l'ensemble du territoire dont un projet initié à la demande du Sénat, sur des thématiques couvrant un ensemble varié d'enjeux contemporains, avec toutefois un axe fort sur les transitions.

Enfin, en matière d'immersion pour les élèves, il peut être fait état de sujets d'études proposés en 2022 par des structures partenaires telles l'Agence France Locale, autour des questions de financement de la transition écologique, l'ANDRHGCT avec une étude relative à l'orga-

nisation durable du travail ou encore la MNT, avec une étude sur les questions sport-santé.

Ces études réalisées par des groupes d'élèves, en inter-filières également, leur ont permis d'investir le terrain et d'interroger des interlocuteurs de différentes natures afin d'approfondir leurs appréhensions des enjeux de l'action publique locale, dans toutes ses dimensions.

# UNE OFFRE DE FORMATION ACCESSIBLE, GARANTIE D'UNE ACTION PUBLIQUE LOCALE RENFORCÉE

- DES FORMATIONS DE QUALITÉ ACCESSIBLES PAR TOUS LES AGENTS DANS TOUS LES TERRITOIRES
- AU SERVICE D'UNE ACTION PUBLIQUE LOCALE AU RAYONNEMENT RENFORCÉ





# DES FORMATIONS DE QUALITÉ **ACCESSIBLES** **PAR TOUS** LES AGENTS DANS TOUS LES TERRITOIRES

## **UNE OFFRE DE FORMATION POUR TOUS ET ACCESSIBLE À TOUS**

### **L'équilibre dynamique des offres de formations catalogue et des actions sur mesure**

Le développement des compétences des agents territoriaux s'inscrit dans les projets de formation mis en œuvre par les collectivités, ou dans le cadre de leur trajectoire professionnelle. Le CNFPT, en proposant à la fois une offre dite « catalogue » et des formations dites sur mesure, « intra » pour une seule collectivité ou « union » pour plusieurs collectivités, permet de répondre à ces enjeux.

Les actions sur mesure sont élaborées en concertation avec les collectivités demandeuses et les partenaires, afin de répondre au plus près des besoins spécifiques exprimés.

Depuis plusieurs années, l'activité de l'établissement liée à ce type de formations s'inscrit dans une dynamique d'équilibrage avec les prestations catalogue. Une tendance que confirme les résultats 2022 où le nombre de journées de formation stagiaires en intra progresse de 15 % et celui des unions de 19 % par rapport à 2021.

Toutefois, le recours à l'offre catalogue élaborée et portée au plan national et qui garantit à tous les agents territoriaux une formation égale en termes de contenus et de durée, dans tous les champs de l'action publique locale, au service du maintien et du développement

d'une culture professionnelle commune, s'avère prédominant.

En 2022, la part des JF catalogue progresse de 3 % par rapport à 2021 et se rapproche au plus près du taux de l'année 2019 à 58 %. De fait, l'offre catalogue enregistre en 2022, 798 777 journées de formation réalisées, soit 56 % de l'activité totale des journées de formation et celle menée sur mesure affiche 456 839 jours de formation, soit 43 % (intra 32 % et union 11 %).

### **Des activités de formations en présentiel et à distance en complémentarité intelligente**

La répartition entre formation en présentiel, mixte et à distance présente, sur les trois dernières années, une relative stabilité.

En 2022, parmi les 881 872 stagiaires accueillis au CNFPT, 57 % d'entre eux ont suivi une formation entièrement en présentiel, soit un niveau équivalent aux 56 % de 2021 et en décline par rapport à celui de 2020 qui était de 60 %.

Dans le même temps, ce sont 26 % des stagiaires du CNFPT qui ont bénéficié d'une formation mixte alternant des temps en présentiel et des temps à distance. Une proportion quasi similaire à celles de 2021 et 2020 qui étaient respectivement de 25 % et de 22 %.

Enfin, seuls 18 % des agents territoriaux formés cette année l'ont été dans le cadre d'une formation entièrement réalisée à distance, soit un volume dans l'étiage de celui des deux

dernières années de 19 % en 2021 et de 17 % en 2020.

À cette mutation dans le choix des modalités d'accès aux formations se superposent désormais les effets de la transformation de la nature des temps des prestations à distance.

Antérieurement principalement limités à une consultation de ressources sur des temps asynchrones, les temps des formations à distance comprennent, désormais, des temps synchrones sous forme de classes virtuelles et de temps asynchrones de consultation de ressources et d'échanges avec les intervenants.

Dans ce contexte, l'année 2022 a été propice à la conduite d'expérimentations de développement d'une approche multimodale au niveau des événementiels et des formations.

Il s'agit de permettre à des participants de suivre en présentiel ou à distance, de façon synchrone, une même action de formation et de pouvoir interagir. Ce fut notamment le cas pour les séances plénières des Rencontres Nationales de l'Ingénierie Territoriale (RNIT) en mai à Metz, et les Entretiens Territoriaux de Strasbourg (ETS) en décembre.

D'autres démarches innovantes ont également été menées, au niveau de l'animation des formations, pour les rendre plus interactives aussi bien en présentiel qu'à distance, en recourant à l'utilisation du logiciel Wooclap, en complément du logiciel Klaxoon activé depuis plusieurs années.

### **Des cycles de formation plus visibles et plus accessibles**

Les cycles de formation, proposés par le CNFPT dans de nombreux domaines d'expertises, ont pour objet de renforcer les compétences métier des agents territoriaux et s'inscrivent dans une dynamique collective de création de réseau professionnel.

Dans une démarche d'amélioration continue de ces offres de formation et afin d'améliorer leurs conditions d'accès, le CNFPT a engagé, en 2022, un travail d'harmonisation de l'orga-

nisation et de mise en œuvre de chacun des cycles inscrits au catalogue.

Ainsi, préalablement à la validation définitive de l'inscription des stagiaires afin qu'ils puissent vérifier la compatibilité des contenus en fonction de leurs besoins de formation et de leur disponibilité, plusieurs cycles font l'objet d'un webinaire de présentation préalable. Par ailleurs, dans la plupart des cas, les inscriptions sont désormais dématérialisées.

De même, en vue de promouvoir la consolidation d'une communauté d'intervenants en capacité de renforcer la cohérence des modules entre eux comme d'en enrichir les contenus, des classes virtuelles avant, à mi-parcours et en fin de cycle sont proposées. Ces modalités d'intervention ont vocation à être généralisées à l'ensemble des cycles de formation portés par les instituts du CNFPT.

À cet égard, la coordination du cycle « ASE » en direction des cadres de la protection de l'enfance, pilotée pendant cette année 2022 par l'INSET d'Angers auprès de chacun des quatre autres instituts, participe de cette logique.

Ainsi, visant à permettre une meilleure harmonisation des pratiques et répartition des stagiaires sur le territoire, cette démarche a généré plusieurs modifications au cœur même du cycle, dont le renouvellement du vivier des intervenants, l'élaboration de ressources formatives adaptées à l'actualité du secteur, la dématérialisation des inscriptions tout en soulignant sa complémentarité avec l'itinéraire national proposé par ailleurs aux cadres de la protection de l'enfance.

Dans le même registre, l'INSET de Montpellier a été chargé de conduire la définition d'un nouveau cycle de « management de la transition écologique et sociale » dupliqué du Cycle supérieur de la transition, dispensé à l'INET. Le Cycle supérieur de la transition avait aussi pour ambition de poser la première pierre d'une réorientation qualitative et quantitative de l'offre de formation du CNFPT quant à cette thématique.

Pour répondre à la nécessité de former massivement à la mise en œuvre de changements profonds induits par la transition climatique, le CST a servi de socle à la formalisation de ce nouveau cycle.

Pour ce faire, ont été mis en place un groupe miroir de 7 DGS de collectivités, un comité de pilotage avec des représentants des col-

lectivités territoriales et des experts de la thématique, un comité pédagogique formé des instituts et de délégations du CNFPT.

Au final, les cadres dirigeants territoriaux ne pouvant accéder au Cycle supérieur de la transition pourront, dès 2023, bénéficier de ce nouveau cycle déployé dans chacun des 4 INSET (Montpellier, Dunkerque, Nancy et Angers).

## LE CYCLE DE CO-DÉVELOPPEMENT SUR LA LOGISTIQUE URBAINE

La logistique urbaine est un levier d'action pour toutes les villes et intercommunalités urbaines. L'organisation des flux conditionne la circulation en ville, mais également l'activité commerciale, l'attractivité touristique et, plus généralement, le cadre de vie des citoyens.

La multiplicité et l'hétérogénéité des acteurs impliqués, tant dans la sphère institutionnelle qu'économique, en font un sujet central aux dimensions complexes.

Face aux problématiques rencontrées dans ce champ d'intervention, l'INSET de Dunkerque a expérimenté sur les derniers trimestres 2022, un parcours de co-développement à destination des référents « logistique urbaine » au moyen de séances de 2 heures tous les 15 jours relevant de la méthodologie de l'apprentissage entre pairs, où les stagiaires occupent alternativement le rôle d'une des parties prenantes : « client » et « consultant », « aidant » et « aidé ».

### Des événements nationaux ou locaux ouverts à tous

Tout au long de l'année, le CNFPT organise des événements de plus ou moins grande ampleur qu'il conçoit en interne ou mène en partenariat avec d'autres acteurs de l'univers territorial. Ces moments constituent des espaces d'échanges et de débats auxquels les agents des collectivités participent en nombre.

Au bilan de l'année 2022 s'affichent entre autres les Rencontres territoriales des Antilles et de la Guyane (RTAG) qui réunissent, tous les deux ans, élus et cadres dirigeants de Guadeloupe, Guyane et Martinique.

Les RTAG 2022 se sont tenues en Martinique, les 11 et 12 octobre, et ont rassemblé 384 participants qui ont pu appréhender, lors de différents ateliers, conférences et tables rondes animés par des élus, universitaires, consultants et cadres territoriaux des trois territoires, les défis qu'emportent les différentes transitions institutionnelle, démocratique, écologique, économique, numérique, sociale,

managériale et financière, pour les collectivités des Antilles-Guyane.

Une conférence finale a élargi les questionnements à la place des collectivités des Antilles-Guyane dans l'espace régional des Caraïbes, notamment sur le plan culturel, avec une intervention remarquée de Jocelyne Beroard, chanteuse du groupe musical Kassav.

En 2022, les deuxièmes assises territoriales de l'agroécologie et de l'alimentation durables ont traité le thème de « La prise en compte des changements climatiques et de l'urgence sociale dans les politiques agricoles et alimentaires, afin d'assurer à tous un accès à une alimentation de qualité ». Elles ont été coorganisées par Nantes Métropole, Montpellier Méditerranée Métropole, Terres en villes, l'ADEME, le CNFPT, la DRAAF Pays de la Loire, la Chaire Unesco Alimentations du Monde et le Voyage à Nantes. 800 auditeurs ont pu débattre des initiatives et des stratégies territoriales en faveur d'une agriculture et d'une alimentation plus responsables. À

cette occasion, l'établissement a édité un livret numérique présentant une sélection de ressources formatives.

Le tourisme, déjà mis à mal par la crise sanitaire, subit les impacts du changement climatique. Aussi, afin d'accompagner les agents territoriaux du secteur dans leurs réflexions autour de la résilience et des transitions écologiques, et en particulier des enjeux de la mobilité, le CNFPT a organisé le 29 et 30 novembre à Nantes des Rencontres territoriales Tourisme et mobilité, sur le thème « Comment conjuguer accueil des visiteurs, déplacements et limitation des impacts carbone ? ».

Alors que l'objectif de la France reste d'accueillir 100 millions de visiteurs par an, l'ADEME, le Haut Conseil pour le Climat, ainsi que de nombreux experts du tourisme préconisent de limiter l'accueil bien en-deçà de ce chiffre pour limiter les émissions de gaz à effet de serre qui sont générés par la mobilité touristique.

Ces rencontres à destination des agents en charge de la mobilité ou du tourisme ont réuni environ 60 participants autour d'interventions d'experts et d'agents de collectivités. Au programme, un atelier « fresque de la mobilité », des retours d'expérience (exemples : gestion des flux touristiques, valorisation des hébergements destinés aux cyclistes, l'évolution du tourisme d'affaires...), et des tables rondes sur la gestion du dernier kilomètre dans le tourisme et sur la sobriété dans les grands événements. Ces contenus ont été valorisés dans des ressources formatives accessibles à tous.

Enfin, les collectivités doivent mobiliser, de façon agile et à bon escient, les acteurs publics et privés, les ingénieries techniques et financières de projet ainsi que les méthodes et outils issus d'expériences concluantes et innovantes, en capitalisant connaissances et compétences pour développer les adaptations rapides des politiques publiques nécessaires pour relever les défis technologiques, environnementaux, démocratiques et sociaux contemporains.

Confrontées au caractère inédit de ces problématiques, les collectivités ne peuvent pas toujours s'appuyer sur un cadre stable de références, de méthodologies et d'outils. Aussi,

l'édition 2022 des RNIT qui se sont tenues à Metz, les 12 et 13 mai 2022, avait pour objet « l'intelligence collective pour relever les défis de territoires en transition ». Il s'agissait d'explorer et de partager les pistes, les différentes formes d'action et les ressources grâce auxquelles les collectivités peuvent rapidement imaginer, tester et déployer des solutions.

### **Les Entretiens territoriaux de Strasbourg, 25<sup>e</sup> édition – « Voyage au cœur de la décision »**

Les Entretiens territoriaux de Strasbourg (ETS), rendez-vous annuel des cadres territoriaux organisé par le CNFPT et piloté par l'INET, se sont déroulés les 15 et 16 décembre 2022 au Palais de la musique et des congrès et avaient pour thème « Voyage au cœur de la décision ».

Cette thématique faisait intervenir des notions de management telles que les modes de gouvernance, les outils de diagnostic et de prospective, le choix des indicateurs, le rapport à l'expert ou encore les outils destinés à objectiver la décision (pilotage par la donnée, intelligence artificielle et algorithmes...).

Ces processus de décision étaient envisagés sous le prisme des grands enjeux contemporains : crise climatique, transitions à conduire sur les territoires, impact du recours à l'intelligence artificielle sur les modes de décisions...

50 rencontres étaient déclinées en plusieurs formats : conférences, tables rondes, cas pratiques, bulles d'inspiration, interviews ou encore sessions proposées par les promotions d'élèves de l'INET.

Aux côtés des intervenants issus de la fonction publique territoriale, des scientifiques, des acteurs du monde associatif, du secteur privé ou encore de la fonction publique d'État étaient également présents. 22 partenaires accueillaien les participants au sein du village des ETS ainsi que le collectif LICOORNES, regroupement de coopératives pour la transition.

Les ETS 2022 ont rassemblé 1 434 participants, une fréquentation en augmentation de 20 % par rapport à 2021. Les modalités d'inscription comprenaient une participation à distance, à

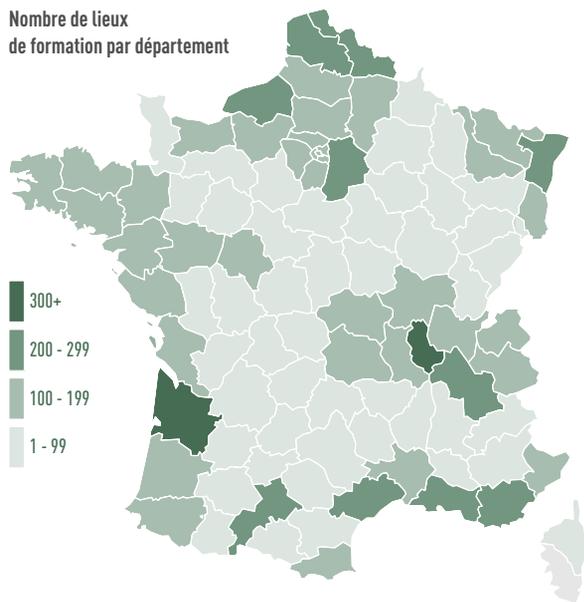
travers la connexion à une plateforme dédiée. De fait, 683 personnes, soit la moitié des participants, se sont connectées sur le salon virtuel durant l'évènement. À l'issue de la manifestation, plus de 20 heures de ressources ont été mises à disposition sur le salon virtuel, le Wikiterritorial ou encore *via* Fréquence T, outils de diffusion du CNFPT.

## UNE OFFRE DE FORMATION DIVERSIFIÉE ET DE QUALITÉ, À L'ÉCOUTE DES ENJEUX TERRITORIAUX ET ADAPTÉE AUX CONTEXTES

Au-delà des réalités géographiques et administratives qui participent de leur identité, les territoires sont des espaces sociaux en ajustement permanent : acteurs, projets, politiques publiques, mais aussi vulnérabilités et capacités de résilience, nourrissent en continu leur vitalité.

Pour le CNFPT, l'enjeu est la meilleure prise en compte de la vitalité des territoires afin de mieux répondre aux besoins et attentes des collectivités et des agents en matière de formation.

Nombre de lieux de formation par département



## Une approche territorialisée de la programmation des formations proposées

Le CNFPT affirme sa présence au cœur des territoires, avec une programmation au plus près des besoins des collectivités et des territoriaux.

Ainsi, outre les formations réalisées dans les collectivités (intra) et en union de collectivités, parmi les 798 777 jours de formations (JF) du catalogue, 17 % ont été réalisés au niveau départemental, 45 % au niveau régional, 25 % en espace de coopération interrégional, et enfin 12 % au niveau national.

Les aires de programmation des formations sont définies en fonction du public potentiel à former, de la thématique du stage, et leur localisation optimisée en fonction de l'origine des stagiaires, partout où cela est possible.

De fait, l'établissement recense, pour l'année 2022, 11 667 lieux de formation, dont 11 546 hors les murs du CNFPT, dans les locaux des collectivités ou dans des salles louées. Leur nombre important confère une couverture territoriale sans équivalent pour un organisme de formation tel que le CNFPT, et lui permet aussi de réduire significativement la distance et la durée des déplacements des stagiaires.

## Une meilleure prise en compte des territoires

En 2022, l'ambition d'une territorialisation accrue de l'offre de services du CNFPT s'est traduite par l'évolution du processus de programmation de la formation.

Alors que prévalaient jusqu'alors des directives de programmation de l'offre de formation communes à l'ensemble des territoires qui laissaient peu de possibilités d'adaptation de la programmation aux enjeux locaux, quatre délégations ont expérimenté une nouvelle méthode fondée sur la compréhension des besoins du territoire, des demandes des collectivités locales comme des agents, visant à une meilleure prise en compte des dynamiques territoriales.

Concrètement, les délégations régionales expérimentatrices ont élaboré un diagnostic de leurs besoins de formation, base de l'élabo-

ration d'une stratégie régionale de programmation. Les quatre délégations ont, à leurs initiatives, sélectionné au sein de la base nationale des offres de stages, celles répondant aux mieux aux attentes localement appréhendées.

Afin d'assurer l'égalité d'accès aux formations, cette expérimentation s'est accompagnée d'une réflexion sur le socle de base des formations qui doivent être proposées dans toutes les délégations. La démarche a vocation à être approfondie et généralisée en 2023.

### **Conforter l'écoute des territoires et garantir la qualité de l'offre de formations : l'écoute territoriale en Centre-Val-de-Loire**

Au service de l'innovation pédagogique et de l'innovation publique, dans un contexte de transformation de l'action publique territoriale, l'écoute territoriale est un puissant levier d'innovation à l'instar du projet « ITEEnéraire » qui est le résultat et l'amorce d'une dynamique d'innovation résultant d'un travail d'écoute et de coopération territoriale portant sur les questions de transitions écologique et énergétique. Ce projet rassemble une dizaine de collectivités désireuses de s'allier au sein d'un consortium réunissant également l'ADEME, la Région Centre-Val-de-Loire, et le CNFPT.

### **L'engagement de la démarche Qualité**

L'établissement mentionne dans son projet 2022-2027, et plus précisément dans sa troisième priorité « Garantir un égal accès à la formation et conforter la qualité de notre offre », son ambition de s'inscrire dans le référentiel national qualité retenu pour l'ensemble des acteurs de la formation professionnelle.

D'un point de vue strictement juridique, l'obligation de certification qualité des prestataires de formation, issue du code du travail, n'est pas applicable au CNFPT, dans le cadre de l'exécution de ses missions de service public de formation.

En revanche, dès lors que l'établissement réalise de façon accessoire, en complément de ses compétences statutaires, des actions au bénéfice de personnels extérieurs à ses missions légales et à l'occasion desquelles il entend accéder aux fonds publics ou mutualisés de la formation professionnelle, l'obligation de

certification paraît légitimement devoir s'imposer à lui.

Aussi, en 2022, deux chantiers ont été engagés pour satisfaire cette exigence : l'identification du périmètre des actions de formation à inscrire dans la démarche et un premier bilan des actions à conduire.

### **La recherche-action sur les cercles d'apprentissage**

Le dispositif « Riposte créative territoriale » avait pris le parti de faire communauté, en créant une démarche de coopération ouverte, afin de faire face à l'inédit, issu du confinement instauré au plus fort de la pandémie de la Covid 19.

L'objet poursuivi était de tenter de prendre en compte les problèmes rencontrés, de contribuer à mobiliser les ressources opportunes utiles à une prise en compte résolutoire de la crise multifactorielle alors en cours.

Une recherche-action conduite au premier trimestre 2022 a mis en évidence la plus-value et les stratégies d'essaiage des cercles d'apprentissage, espaces capacitants qui contribuent à l'accroissement du pouvoir d'apprendre et d'agir des participants, s'appuyant par ailleurs sur un nouveau paradigme en formation, à savoir l'ère de l'apprenance.

## LES LIVRETS THÉMATIQUES NUMÉRIQUES

Le GIP « Pix », service public en ligne d'évaluation des compétences numériques, a en charge l'accompagnement du déploiement de l'évaluation des compétences numériques des agents des collectivités.

À ce titre, Pix a édité, à l'été 2022, un recueil thématique, « Pix territoires : améliorez les compétences numériques des agents territoriaux » avec le soutien de la Banque des territoires.

Pour ce faire, le GIP a travaillé, entre mars et juin 2022, en collaboration avec trente-cinq collectivités dont les agents ont préalablement testé les préconisations retenues.

Afin de développer ces dernières et de soutenir les initiatives en faveur de la transition numérique, le CNFPT, dès le mois d'octobre, a diffusé un recueil d'offres de formations accessibles aux

collectivités et à leurs collaborateurs.

Les formations proposées sont adaptées au niveau de chaque agent et structurées par niveaux de compétence et par types de métiers sur la base de besoins identifiés et objectivés.

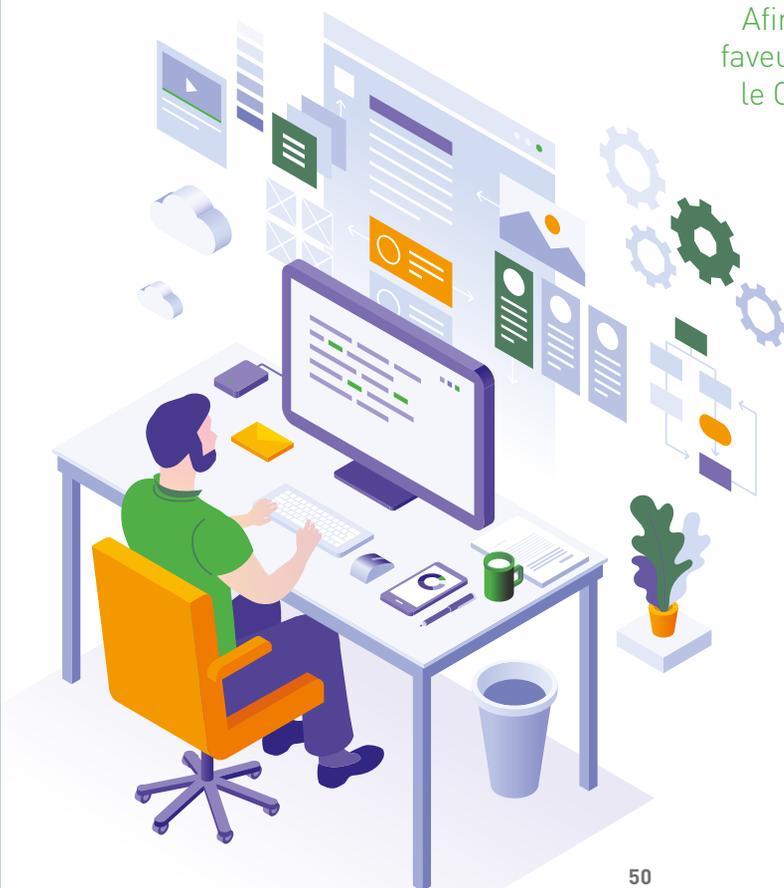
À l'issue d'un test initial, le niveau de l'agent est coté d'une à quatre étoiles. Les agents qui obtiennent 1 à 2 étoiles sont orientés vers des formations sur le socle de base numérique, ceux plus à l'aise avec 3 et 4 étoiles, sont incités à suivre des formations transversales sur le télétravail, la culture de la donnée ou la cyber-sécurité.

Des formations sont ouvertes selon certains métiers : encadrant, agent d'accueil, travailleurs sociaux, référents numériques interne.

---

Afin de soutenir les initiatives en faveur de la transition numérique, le CNFPT, dès le mois d'octobre, a diffusé un recueil d'offres de formations accessibles aux collectivités et à leurs collaborateurs.

---



### **Des formations à distance à la qualité améliorée et à l'audience élargie**

En 2022, le CNFPT a poursuivi l'amélioration de la qualité des ressources pédagogiques mises à disposition des stagiaires qui suivent des temps de formations à distance. Il s'agit de proposer des ressources multimédias diversifiées : vidéo, podcast, infographie, quiz... mais aussi de développer et d'offrir des ressources immersives mettant en valeur les pratiques et gestes professionnels.

Par ailleurs, la page d'accueil de Formadist a été revue début 2022 pour améliorer l'expérience utilisateur. Ainsi, la plateforme de formation à distance du CNFPT affiche de nouveaux records d'activité en fin d'année, tant en nombre de sessions réalisées (30 672 contre 29 678 en 2021 et 22 442 en 2020), qu'en terme de volume d'inscriptions (581 243 contre 546 121 en 2021 et 446 451 en 2020).

De plus, 206 654 utilisateurs uniques ont été comptabilisés (Il y en avait eu 185 624 en 2021 et 153 150 en 2020). Parmi ceux-ci, 40 000 ont passé un test d'accès aux épreuves de préparation aux concours ou examens. Au final, ces visites ont généré plus de 4,6 millions de connexions.

Par ailleurs, l'activité déployée autour des classes virtuelles recouvre en 2022 un niveau conséquent. Les 43 500 classes virtuelles ou webinaires dispensés cette année ont rassemblé 368 756 participants (49 957 classes et 539 709 auditeurs en 2020 - 6 501 classes virtuelles et 54 288 participants en 2019).

Au niveau des MOOC mis à disposition sur la plateforme FUN-MOOC, 29 sessions ont été jouées et ont recueilli 85 318 inscriptions.

### **Des intervenants en phase avec les exigences pédagogiques**

Les 11 000 intervenants sont des acteurs majeurs de l'amélioration de la qualité de l'offre de formation délivrée par le CNFPT. Suite à deux années de crise sanitaire qui ont distendu les relations entre le CNFPT et ses intervenants, l'établissement a souhaité, en

2022, réinterroger le schéma directeur conçu en 2019.

Compte tenu de la volonté forte, indiquée dans le projet du CNFPT adopté début 2022, de s'engager dans une démarche de certification qualité, le CNFPT s'est doté, en octobre 2022, d'une nouvelle stratégie relative aux intervenants de l'établissement qui doit permettre de mieux les recruter et d'améliorer la qualité des formations dispensées.

Dans ce cadre, une étude a été lancée, de mars à novembre 2022, auprès de l'ensemble des intervenants afin d'évaluer leur perception de leurs rôles, missions, motivations à travailler pour le CNFPT, et d'identifier leurs besoins d'accompagnement en matière de compétences pédagogiques, au regard des situations réelles de travail.

Ce diagnostic a permis de préciser et de déterminer plusieurs leviers d'actions qui viendront notamment nourrir les sept chantiers de la stratégie des intervenants, dont deux d'entre eux ont été initiés au cours de l'année 2022. Le premier vise à accompagner les structures dans la mise en œuvre du dispositif de sécurisation des contenus pédagogiques conformément aux valeurs de la République, et le second concerne la question de la refonte des barèmes de rémunération des intervenants qui sera finalisé courant 2023.

## **LE GUIDE DE DÉCRYPTAGE DE LA LOI 3DS**

La loi dite 3 DS relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale a été promulguée le 22 février 2022.

Dès mars 2022, le CNFPT a mis à la disposition des collectivités et des agents locaux un guide de décryptage de l'ensemble des nouvelles dispositions législatives.

Dans les deux mois de cette initiative, il a été comptabilisé 9 058 téléchargements du guide. De même, 1 500 personnes ont suivi, au mois de mai, les 2 webinaires de présentation et d'explication, coanimés par le cabinet Skov.

### **Le parcours « Se transformer »**

À l'aune des grandes mutations contemporaines, le parcours Transformation proposé par l'INET s'intéresse aux acteurs et aux évolutions dynamiques des écosystèmes territoriaux. La démarche relève des pédagogies adaptées aux transitions.

En l'espèce, elle s'inspire directement de la Team Academy Finlande qui vise à construire des projets par des dynamiques pédagogiques d'actions et d'interactions.

Le savoir n'est pas apporté en amont et mis en œuvre sur le terrain. Au contraire, il procède d'expériences ou de mises en action vécues par le stagiaire, seul ou avec d'autres, qui lui permettent par un travail de réflexivité, d'apprendre de la situation, des autres, sur lui-même, ses ressources, son mode de fonctionnement... et ainsi, construire son propre chemin de développement dans un logique d'apprenance.

Le parcours ouvre ainsi à des transformations portant tant sur la qualité des relations entre

équipes, élus, citoyens... que sur les modes d'organisation du travail dans les collectivités publiques, et entre parties prenantes collaborant avec elles. Ou encore, sur la création de nouvelles visions collectives, innovantes et permettant de répondre aux enjeux démocratiques, sociétaux, économiques et écologiques.

Deux objectifs articulent ce parcours de formation. Pour le premier, il s'agit d'affirmer les potentiels individuels et collectifs et leurs pouvoirs de transformer. Pour le second, il consiste à construire, développer une posture et des pratiques à même d'initier les conditions de l'intelligence collective et de l'émergence de projets, en lien avec les spécificités de l'environnement territorial.

La formation du parcours se décline en 4 modules de 2,5 jours au cours desquels sont explorées la mise en pratique, les théories et la préparation de l'action dans les projets de transformation selon trois prismes d'entrée : le développement de la personne, celui de l'équipe autonome et enfin, celui de l'organisation apprenante.

## LA RESSOURCERIE DE L'INNOVATION PUBLIQUE

La sixième édition des Universités de l'innovation publique inscrit de plain-pied l'évènement dans la démarche d'innovation des modèles pédagogiques du CNFPT en activant le volet digital de l'opération.

Les trois premiers jours de l'évènement (du 26 au 28 septembre 2022) ont été consacrés au partage de vidéos inspirantes et à la création d'un nouvel outil : « La Ressourcerie de l'innovation publique » sur le site de l'établissement.

La Ressourcerie de l'innovation publique est un espace au sein duquel les nombreuses ressources formatives créées en interne sont valorisées. Elle regroupe, en ligne et sur un même espace, une quarantaine de ressources

aux formats variés (podcasts, vidéos, fresque graphique, replay de webinaires, fiches techniques), et couvrant les champs de l'innovation publique (grands repères, management, transformation digitale et numérique, culture, développement durable).

La Ressourcerie de l'innovation publique offre donc l'opportunité à chacun de se constituer une « programmation à la carte » en consultant les éléments, en toute autonomie et selon ses propres centres d'intérêt et de curiosité.

Moins de deux semaines après sa mise en ligne, le 26 septembre, la Ressourcerie enregistre plus de 1 000 consultations.



# AU SERVICE D'UNE ACTION PUBLIQUE LOCALE AU RAYONNEMENT RENFORCÉ

## UNE VEILLE PROSPECTIVE ET DES ÉTUDES FACE AUX BESOINS ÉMERGENTS

Le CNFPT a pour mission d'observer et d'anticiper les évolutions du service public territorial. Centre de ressources et d'expertise, l'établissement recherche en permanence la plus grande adéquation entre son offre de services et les besoins présents ou émergents des collectivités et des agents territoriaux.

Dans cette optique, il conduit et entretient une veille active fondée sur un dialogue continu avec les usagers, les partenaires et le monde de la recherche. Les offres de formation sont ainsi soumises à évaluation et donc régulièrement repensées ou créées, intégrant des innovations pédagogiques.

Dans sa séance du 29 juin 2022, le conseil d'administration du CNFPT a adopté le programme d'études 2022-2023 du CNFPT. À cet effet, 14 études statistiques, qualitatives et prospectives ont été programmées sur cette même période.

Ces différentes études se produiront autour de trois axes. Le premier, l'observation des effectifs et des emplois, comprend notamment la réalisation d'une cartographie des effectifs territoriaux et la synthèse des bilans sociaux entre 2019 et 2021.

Le deuxième, l'observation des métiers et des compétences, porte notamment sur la conduite d'une enquête sur les emplois de direction des grandes collectivités au 1er janvier 2022, et sur une étude relative aux

pratiques de management dans les collectivités territoriales.

Le troisième vise l'observation des politiques de ressources humaines et de formation avec, notamment, des études statistiques sur l'absentéisme et les agents contractuels, des études qualitatives relatives à un état des lieux des pratiques de formation des collectivités, ou aux métiers territoriaux en tension.

Cette veille nationale est complétée tant par des observations régionalisées sur les métiers territoriaux, les politiques de ressources humaines et de formation, les métiers en tension et les mobilités, que par une veille sectorielle et professionnelle conduite par les instituts sur chaque champ d'action publique locale.

Parallèlement au lancement du programme pluriannuel d'études, le CNFPT conduit des recherches qui confortent son obligation de garantir une offre de services adaptée aux attentes des agents des collectivités.

Ainsi, le répertoire des métiers territoriaux, révisé pour la dernière fois en 2019, référence 243 métiers et 12 fonctions et se révèle, désormais, en décalage quant aux incidences des transitions écologique, énergétique et numérique sur les métiers territoriaux.

Aussi, au cours du dernier trimestre 2022 et pour une durée de deux ans, le CNFPT a entamé l'actualisation complète du répertoire et décidé de revisiter l'ensemble des référentiels métiers.

Par ailleurs, l'étude sur les pratiques territoriales en faveur de la cohésion sociale et territoriale « Vers une transformation de l'action publique locale » a associé très largement des acteurs des collectivités territoriales, des représentants institutionnels, des experts d'horizons divers. Publiée en décembre 2022, elle questionne un possible « renouveau du service public local » et vise à nourrir les réflexions du CNFPT sur son accompagnement et sur l'évolution de son offre de formation en faveur des grandes transitions.

Au final, ses résultats identifient cinq niveaux de préconisations pour le CNFPT :

1. Relayer auprès des collectivités et des agents territoriaux, les effets transformateurs des enjeux de cohésion sociale et territoriale sur l'action publique locale ;
2. Renforcer l'offre de services sur les compétences nécessaires à la transformation de l'action publique locale ;
3. Déployer des modalités de conception et de mise en œuvre de l'offre de services qui favorisent des logiques d'alliance et d'intelligence collective ;
4. Développer les situations d'apprenance dans une dimension collective et territoriale ;
5. Prioriser les publics cibles : les métiers les plus impactés et les plus en capacité de porter un effet transformateur.

La 12e synthèse des bilans sociaux dresse, pour sa part, un état des lieux statistique de la situation sociale des personnels des collectivités territoriales et de leurs établissements publics.

Enfin, l'ouvrage « Synthèse nationale des rapports aux comités techniques sur l'état des collectivités territoriales au 31 décembre 2019 » a été élaboré dans le cadre d'un partenariat entre l'Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale du CNFPT, et le département des études et des statistiques locales de la Direction générale des collectivités locales (DGCL).

Publié tous les deux ans et mis à la disposition des agents territoriaux, des professionnels des ressources humaines et des observateurs de la fonction publique territoriale, ce document de référence vise à informer et à alimenter la

réflexion sur les nombreuses thématiques « ressources humaines » abordées.

Conçu pour proposer des repères et des références statistiques nationales et par type d'employeurs, ses thématiques sont nombreuses et très variées : les effectifs, la structure des composantes de l'emploi public territorial, les mouvements du personnel, le temps de travail, la formation, l'action et la protection sociale, la santé au travail et la discipline.

## DÉVELOPPER L'ÉVALUATION DE NOTRE OFFRE DE SERVICES

En 2022 a été conduite une méta-évaluation, c'est-à-dire une évaluation de la politique d'évaluation qui a permis d'identifier les leviers et marges de progrès pour mieux intégrer la démarche d'évaluation dans les politiques de l'établissement.

Plus globalement, cette année a été marquée par l'élaboration du plan pluriannuel d'évaluation 2022-2023 qui prévoit l'analyse annuelle de deux sujets rattachés aux axes du projet d'établissement.

En 2023, les travaux porteront sur l'intégration de la question de l'urgence écologique, et sur la lisibilité, la visibilité et l'accessibilité de l'offre pour nos usagers.

## FÉDÉRER ET VALORISER LES ACTEURS LOCAUX, LEUR PERMETTRE D'APPRENDRE ENSEMBLE

### Démonstratrices de l'apprendre ensemble dans différents territoires : les Universités de l'innovation publique territoriale (UIPT)

Les UIPT 2022 ont rassemblé près de 1 600 agents territoriaux et acteurs de la transformation publique autour d'un thème fédérateur : « Pour des territoires inspirés et vivants, cultivons ensemble l'innovation publique ! ».

Après deux années de crise sanitaire, les UIPT ont proposé des travaux en présentiel pour 80 % des séquences, conformément aux souhaits des participants.

Pilotées par les délégations du CNFPPT, en proximité avec les acteurs des territoires, les UIPT sont devenues un levier majeur du développement de l'intelligence collective et de la co-construction dans les territoires. Hackathon, design thinking, visites apprenantes, défis, gamification, conférences, fresques, design fiction...

En 2022, parmi les thèmes plébiscités, se retrouvent l'attractivité de la fonction publique territoriale, l'innovation managériale ou encore les enjeux démocratiques et de coopérations ainsi que les autres grandes transitions.

**Faciliter les coopérations interservices : la rencontre nationale « Ville perméable, vivante et résiliente »**

Une ville perméable, résiliente et vivante doit répondre à plusieurs enjeux globaux : dispo-

nibilité de la ressource en eau, confort thermique, nature en ville, santé et valorisation des milieux aquatiques.

En préservant et en intégrant le monde vivant et en associant les parties prenantes, la cité doit concevoir, réaliser, gérer et entretenir des espaces de vie désirables, résistants et résilients face aux chocs climatiques.

Le 25 novembre 2022, 160 DST, DGA, DGS, cadres et responsables techniques relevant de différents services ou directions ont participé, à Lyon, au colloque « Ville perméable, vivante et résiliente » mis en œuvre en coopération avec l'AITF, le Cerema, Plante et Cité, OFB, GRAIE et la métropole de Lyon. La plénière organisée le matin et la visite apprenante leur ont permis d'échanger, d'apporter leurs expériences et de trouver des réponses à leurs questions.

## FRÉQUENCE T, LA WEBRADIO DES AGENTS TERRITORIAUX

Après une phase expérimentale de six mois durant le second semestre 2016, le projet de webradio est ouvert au public depuis mars 2017. Répondant à l'adresse internet <https://radio.cnfpt.fr>, l'espace radiophonique « Fréquence T » est dédié aux acteurs du monde territorial que ce soient les agents, les collectivités territoriales, le monde associatif ou tout service public contribuant au développement de nos territoires.

La mesure de l'audimat est comptabilisée par le nombre de postes d'écoute et non par le nombre d'auditeurs. On entend par poste d'écoute, les écoutes en replay ou en direct des émissions, au moyen d'un ordinateur, d'une tablette ou d'un téléphone mobile.

La webradio comptabilise actuellement 205 émissions, toutes conçues, réalisées, diffusées par notre établissement, depuis la création de Fréquence T. Elle comptabilise 23 606 postes d'écoute en 2022, soit une progression de 64 % par rapport à 2021. 62 % des auditeurs utilisent un ordinateur ou serveur web de rediffusion, 55 % une tablette, et 67 % un téléphone mobile.

La répartition géographique des auditeurs sur le territoire français est la suivante : 95 % sont en métropole, 5 % sont dans le DROM-COM (Guadeloupe, Martinique, Guyane, La Réunion, Mayotte, Saint-Barthélemy et Saint-Martin).

## LES TERRITORIAUX DE TALENT, UNE VALORISATION DES AGENTS TERRITORIAUX



En faisant monter sur une scène de théâtre des agents territoriaux qu'il forme à la prise de parole en public, le CNFPT promeut la fonction publique territoriale et les agents territoriaux. Ces acteurs d'un soir surmontent leur tract et partagent leur récit de vie professionnelle devant un public nombreux. Originaires de tout le territoire et représentant la diversité de la fonction publique terri-

toriale, les agents sélectionnés donnent à voir une image positive de celle-ci, de la richesse des métiers et des parcours. Ils témoignent également de leur engagement et du sens qu'ils donnent à leur travail au service des autres. Cette initiative, née en Auvergne-Rhône-Alpes en 2019, a fait des émules puisqu'une 1<sup>ère</sup> édition des Territoriaux de Talent a eu lieu à La Réunion en décembre.



## DES PARTENARIATS NATIONAUX ET INTERNATIONAUX AU SERVICE DE L'ACTION PUBLIQUE DÉCENTRALISÉE

### Les partenariats nationaux stratégiques en 2022

#### Accompagnement de la transformation des bibliothèques territoriales

L'année 2022 a vu aboutir le renouvellement de la convention de partenariat et de collaboration entre le ministère de la Culture, la Bibliothèque nationale de France (BNF) et le CNFPT, dont l'objet est de définir les modalités d'accompagnement à la transformation des bibliothèques territoriales et de leurs métiers.

La continuité de cette coopération permet de contribuer à la définition du rôle de chaque acteur dans une démarche collaborative et vient confirmer la dynamique des travaux déjà engagés avec des journées d'actualité et des événements nationaux pour un total de 325 participants, des stages de formations programmés pour 104 stagiaires soit 410,5 jours de formations réalisés, ainsi que des webinaires pour s'adapter aux évolutions réglementaires et à la gestion de la fonction.

Ce renouvellement de confiance a d'ores et déjà été mis en œuvre avec la production et la publication d'un rapport des données statistiques relatives aux bibliothèques, réalisé conjointement par l'Observatoire de la lecture publique du ministère de la Culture et par l'Observatoire du CNFPT, et avec la création par la Bibliothèque nationale de France d'un répertoire des compétences des agents des bibliothèques territoriales.

#### Coopération avec les laboratoires départementaux d'analyses

Après une mise en sommeil depuis 2017, l'année 2022 signe aussi le retour d'une coopération partenariale nationale active entre le CNFPT et les laboratoires départementaux par l'organisation, le 23 juin 2022, des Rencontres territoriales des laboratoires (RTL) dédiées à « L'implication des laboratoires territoriaux dans la gestion et l'anticipation des crises sanitaires ».

Ce temps d'échange, organisé avec l'appui du ministère des Solidarités et de la Santé, du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation souveraine, ainsi qu'avec celui des associations réunissant les professionnels des laboratoires départementaux, a donné à réfléchir collectivement à la question de l'anticipation et de la gestion des crises sanitaires, au rôle des laboratoires publics ainsi qu'à leur place dans le dispositif de gestion de crise.

Les 50 professionnels auditeurs de ces rencontres ont mis en avant l'implication des laboratoires dans la gestion de crise selon l'approche systémique « une seule santé » (One Health) intégrant santé humaine, animale et environnementale.

#### Formation des agents des Espaces France Services

Le CNFPT participe à la mise en place des Espaces France Services, un dispositif porté par l'ANCT et la Banque des territoires, pour répondre aux besoins des territoires et de leurs habitants en matière d'égalité d'accès aux services publics locaux et d'assistance administrative.

En 2022, l'établissement, par l'intermédiaire de l'INSET de Nancy, a continué de piloter le dispositif de formation initiale des agents au niveau national, avec des formations déclinées au niveau des territoires et portées par les délégations régionales.

Ces formations se concentrent sur deux volets complémentaires : l'un porte sur l'accueil et le rôle de l'agent, conçu et animé par le CNFPT, et l'autre sur la présentation des services offerts par les différents partenaires du dispositif (ministère de la Justice, ministère de l'Intérieur, Pôle Emploi, CAF, MSA, CNAM, etc.), coordonné par le CNFPT et animé par les intervenants des opérateurs.

Au total, 3 050 agents se sont formés au cours de l'année 2022 lors de 408 sessions de formation.

### Formation et accompagnement des secrétaires de mairie

Enfin, le CNFPT, dans les cadres de la mise en œuvre de l'accord-cadre national FNCDG-CNFPT et des conventions de coopération régionale délégations-Centres de gestion (CDG), accentue son action pour toujours mieux répondre aux besoins de développement des compétences des secrétaires de mairie et prendre en compte les enjeux d'attractivité et de fidélisation des 23 380 emplois de ce type recensés à l'échelle du territoire national.

Ainsi, une offre de services de formation et d'accompagnement volontariste, diversifiée et innovante est développée pour les secrétaires de mairie en poste, mais aussi, pour les personnes qui souhaiteraient le devenir.

Une première réponse aux prochains départs en retraite de 40 % des secrétaires de mairie actuellement en activité au terme de la décennie, et un soutien à la réflexion sur l'avenir de ce métier, engagés, depuis un an, tant par les acteurs de la fonction publique territoriale que par le Gouvernement.

Dans ce contexte les « Premières Rencontres nationales des secrétaires de mairie » ont été initiées lors du Salon des Maires, du 22 au 24 novembre 2022. Cette manifestation partenariale entre la Fédération nationale des centres de gestion et le CNFPT a proposé de tables rondes sur les thématiques suivantes : « Panorama du métier de secrétaires », « Quelles missions pour les secrétaires de mairie ? » et « Quelles compétences et formations pour les secrétaires de mairie ? ».

## LE PARCOURS DE FORMATION « SECRÉTAIRE DE MAIRIE À DISTANCE ET À LA CARTE »

Pour accompagner les secrétaires de mairie en prise de poste, la délégation régionale Bretagne du CNFPT a expérimenté au cours de l'année 2022 un parcours de formation sur les fondamentaux du métier en partenariat avec les quatre Centres de gestion bretons (CDG 29, 35, 56, 22).

Le parcours dessiné a pour originalité d'être dispensé à distance et à la carte, afin de permettre aux secrétaires de mairie de concilier au mieux activité professionnelle et temps de formation.

Adapté aux besoins de chacun, le dispositif formatif s'appuie sur des classes virtuelles de remédiation, ainsi que sur un tutorat personnalisé favorisant un soutien continu individualisé.

66 secrétaires de mairie de toute la Bretagne ont bénéficié des trois modules servis en 2022 dédiés aux marchés publics, aux finances locales et au fonctionnement du conseil municipal. Ces agents pourront accéder, courant de l'année prochaine, à deux autres modules traitant de la gestion des cimetières et des fondamentaux de l'état-civil.

## SITE METIERSTERRITORIAUX.FR

Alors que les besoins sont grandissants et que 40 % des agents partiront à la retraite à l'horizon 2030, les recrutements dans la fonction publique territoriale sont de plus en plus difficiles pour de nombreux métiers, toutes catégories d'agents et géographies de collectivités confondues, avec parfois des préoccupations spécifiques.

Certains métiers sont en tension depuis plusieurs années (police municipale, métiers de la santé, secrétaire de mairie, finances...) du fait, notamment, d'une concurrence entre collectivités, entre fonctions publiques, mais aussi avec le secteur privé.

L'analyse met en exergue :

- un secteur peu connu et une image peu dynamique de la fonction publique ;
- une méconnaissance des métiers et des opportunités d'emploi dans les collectivités territoriales ;
- une méconnaissance des voies d'accès à la fonction publique territoriale ;
- un nombre d'offres à pourvoir conséquent (environ 100 000 par an) ;
- des jeunes plus en quête de sens que d'un « statut » et d'un emploi à vie ;
- des salaires potentiellement moins attractifs que dans le privé des métiers « exposés ».

Pour aider les collectivités à attirer des candidats, le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) a développé en partenariat avec la Fédération nationale des centres de gestion (FNCDG) un dispositif de



communication digitale, #metiersterritoriaux, qui valorise la fonction publique territoriale et l'ensemble de ses métiers. Le dispositif doit permettre de valoriser :

- la **richesse des métiers** qui composent la FPT ;
- les possibilités de **mobilité** et de **progression** ;
- des activités en prise directe avec **les changements sociétaux** ;
- les **valeurs** du service public.

L'objectif est de **valoriser la fonction publique territoriale, ses atouts**, les opportunités de **carrière** qu'elle propose, et tous **les métiers** qui la composent :

- **faire connaître les métiers** de la fonction publique territoriale ;
- les rendre **attractifs** ;
- susciter des **vocations** ;
- installer le **#metiersterritoriaux** comme une marque sur les réseaux sociaux.



## Une coopération internationale soutenue et active pour apprendre et rayonner hors de nos frontières

### Label ELoGE

Dans le domaine européen, le CNFPT a lancé, au titre de l'année 2022, une nouvelle campagne en faveur du label de démocratie locale du Conseil de l'Europe « ELoGE » en partenariat avec le SNDGCT, l'AfCCRE et Intercommunalités de France. Elle s'est achevée en mars 2023 par la remise du label à cinq collectivités françaises : la ville de Sceaux, l'Eurométropole de Strasbourg, les Communautés de communes de Haute Corrèze et des Lisières de l'Oise, et la commune de Morne-à-l'Eau en Guadeloupe.

De fait, est inscrite à l'agenda de l'année 2023, l'élaboration de modules de formation d'un plan national de formation.

### Coopération internationale avec le Liban, la Tunisie et le Maroc

L'engagement international de l'établissement a été marqué en 2022 par la coopération avec

le Liban en partenariat avec la Région SUD/PACA et le Bureau technique des villes libanaises visant la création d'un centre de formation des municipalités.

Dans ce cadre, le CNFPT a accueilli une délégation de 15 élus libanais et de représentants gouvernementaux en région PACA en juin, ainsi que le ministre libanais de l'Intérieur et des municipalités, au siège à Paris et à la délégation régionale PACA fin novembre.

De même, l'année 2022 a vu le renouvellement de partenariats renforcés, notamment avec l'ENA de Tunis, à travers l'organisation des stages de 13 élèves dans les collectivités françaises ou encore avec Expertise France pour valoriser l'expertise territoriale et pour promouvoir la mobilité internationale de cadres territoriaux en lien avec la direction de la mobilisation des talents.

À noter également l'achèvement du cycle de formation à la gestion des ressources humaines, mené en partenariat avec la Région Occitanie au bénéfice des cadres des 12 régions marocaines.

## L'ÉMERGENCE D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL POUR LA CRÉATION D'UN CENTRE DE FORMATION DES MUNICIPALITÉS LIBANAISES

Ce projet financé par l'Agence française de développement et mobilisant de nombreux experts français et libanais, vise à accompagner le processus de décentralisation au Liban.

Il a notamment pour objet le renforcement de l'institution municipale et la professionnalisation des élus et des agents pour structurer un service public local, seul encore opérationnel dans un pays frappé par des crises multidimensionnelles.

Les travaux menés en 2021 et 2022 ont porté en premier lieu sur la définition d'un modèle institutionnel, financier et opérationnel du futur Centre de formation des municipalités (CEFOM), support de la future offre de formation structurée et pérenne, destinée aux acteurs des institutions municipales, ainsi que sur la conception d'un plan national de formation initiale et continue pour les agents et élus locaux.

# UN ÉTABLISSEMENT ENGAGÉ AVEC UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ADAPTÉ ET ÉVOLUTIF

- LA SOUTENABILITÉ DU SYSTÈME MUTUALISTE :  
LA RECHERCHE CONSTANTE DE LA PÉRENNITÉ  
ET DE LA STABILITÉ
- UN ÉTABLISSEMENT EXEMPLAIRE ET PORTEUR DE  
VALEURS





# LES FINANCES ET RESSOURCES HUMAINES MOBILISÉES AU SERVICE DE L'ACTIVITÉ

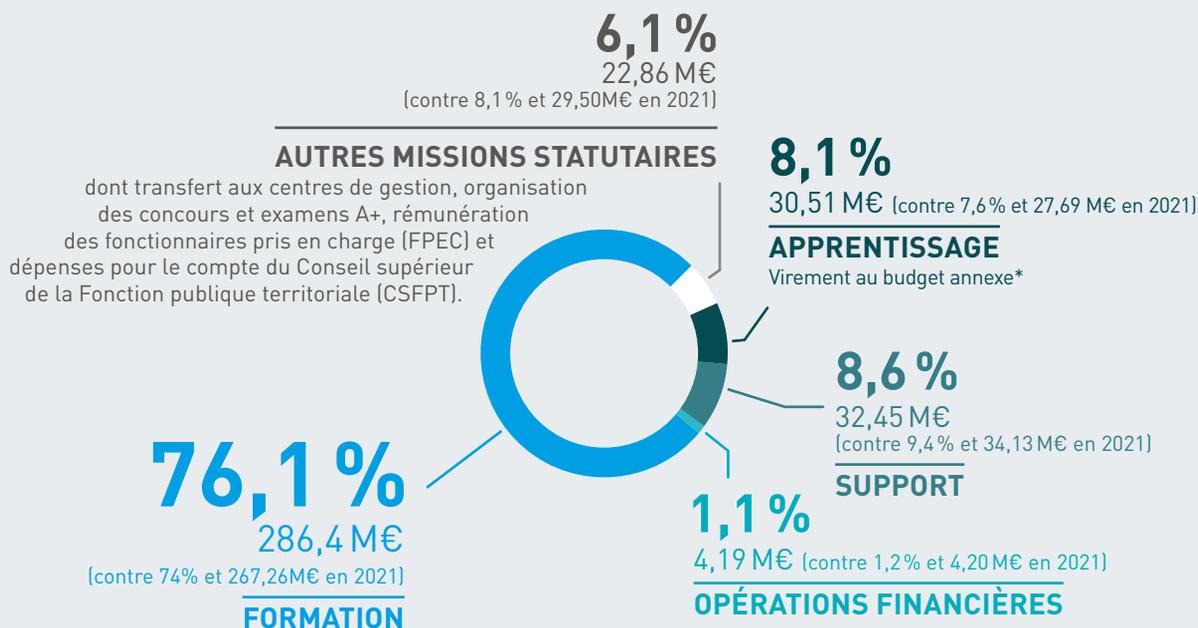
## LES RECETTES DU BUDGET GÉNÉRAL

  
**389 M€**  
COTISATION

  
35 482 COLLECTIVITÉS  
OU ÉTABLISSEMENTS  
ont cotisé au CNFPT en 2022

  
**12,6 M€**  
RECETTES FORMATIONS  
PAYANTES

## LA RÉPARTITION DES DÉPENSES DU BUDGET GÉNÉRAL



## LES INVESTISSEMENTS

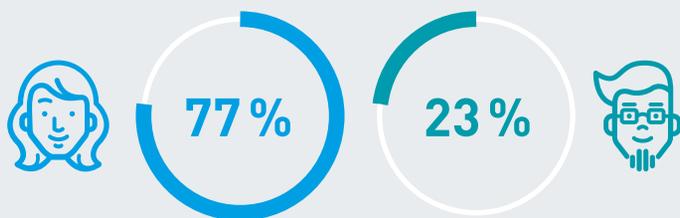
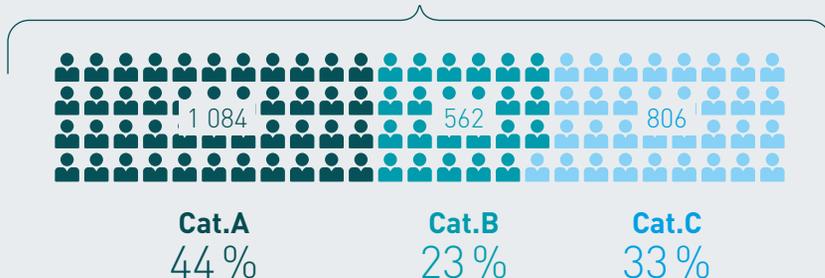
8,8 millions € 

\*Le budget général du CNFPT est venu abonder le budget annexe apprentissage à hauteur de 27,93 M€ en 2022.

## LES RESSOURCES HUMAINES

**2 452**  
POSTES PERMANENTS

dont **4,6%** d'agents contractuels  
contre **22%** dans l'ensemble de fonction  
publique territoriale.



RÉPARTITION DES EFFECTIFS  
PAR GENRE

**47%** \*

c'est le taux de  
**FÉMINISATION DES CATÉGORIES A+**  
de l'établissement, un chiffre supérieur à celui  
de la fonction publique territoriale : **39,5%**



**10,8%**

c'est le taux d'**EMPLOI DIRECT DE TRAVAILLEURS EN SITUATION DE HANDICAP** (agents permanents et non permanents)  
contre **6,7%** dans la FPT.

**62**  
**APPRENTIS**  
ont été accueillis  
dans les services de  
l'établissement en 2022



**75%**

des collaborateurs du CNFPT **TÉLÉTRAVAILLENT**  
dont **71%** à hauteur de **2 jours par semaine**.

\*Source INSEE SIASP 2019, effectifs en postes principaux non annexes au 31/12/2019

# LA **SOUTENABILITÉ** DU SYSTÈME MUTUALISTE : LA RECHERCHE CONSTANTE DE LA **PÉRENNITÉ** ET DE LA **STABILITÉ**

## **UNE RELATIVE SOLIDITÉ FINANCIÈRE ET PATRIMONIALE DANS UN CONTEXTE TOUJOURS MOUVANT**

### **Un résultat financier 2022 satisfaisant grâce à la dynamique de cotisation**

L'année 2022 a permis à l'établissement de maintenir une situation financière satisfaisante avec, tout d'abord, une recette de cotisation dynamisée par la revalorisation du point d'indice au 1er juillet, et un schéma de financement de l'apprentissage soutenable pour 2022.

Côté activité, si elle est restée contrainte en début d'année 2022 par une nouvelle vague de COVID-19, elle a connu une nette amélioration à partir de la fin du premier trimestre 2022 pour atteindre 137 M€ de dépenses directes de formation en fin d'année, soit une progression de près de 11 % par rapport à 2021 (124 M€).

Un autre point marquant de l'année 2022 concerne les dépenses liées à l'apprentissage qui ont accompagné la montée en puissance du dispositif évoquée dans la seconde partie de ce rapport, avec la coexistence désormais de trois cohortes d'apprentis, gérées au niveau de l'établissement (2020, 2021 et 2022).

Ainsi, les dépenses affectées à cette nouvelle compétence s'élèvent en totalité pour l'année 2022 à 64,44 M€, contre 33,10 M€ en 2021.

De fait, le financement du budget annexe apprentissage est assuré tant par des res-

sources propres du CNFPT à hauteur de 30,52 M€ (contre 27,69 M€ en 2021) soit 47 % des crédits inscrits, que par les cotisations des collectivités locales pour 33 % (soit 21,08 M€), et la participation de France compétences.

Désormais, la participation du CNFPT au financement de l'apprentissage représente, 8,1 % des dépenses réelles de fonctionnement de l'établissement, contre 7,6 % en 2021.

Par ailleurs, au regard des intentions de recrutement d'apprentis des collectivités, l'établissement, en 2022, a été amené à dépasser ses propres engagements pour assurer le financement exceptionnel de 3 500 contrats supplémentaires.

Enfin, comme toutes les administrations publiques, le CNFPT s'est trouvé confronté à la hausse de l'inflation, avec un accroissement des charges d'énergie et des denrées alimentaires.

La reprise de l'activité a également fait progresser les frais de déplacement des stagiaires et des personnels de l'établissement, antérieurement fortement réduits dans le contexte des restrictions liées à la crise sanitaire.

Au final, le résultat annuel de la section de fonctionnement 2022 enregistre un solde positif de 24,22 M€ contre 14,18 M€ fin 2021.

	Année 2021	Année 2022
Résultat courant de l'exercice	14,18 M€	24,22 M€
Résultat net de la section d'investissement	23,63 M€	30,29 M€
Résultat de l'exercice	37,80 M€	54,51 M€
Excédent antérieur reporté	77,83 M€	92,01 M€
Résultat cumulé de clôture	115,63 M€	146,52 M€
Dont résultat de fonctionnement	92,01 M€	116,23 M€
Dont résultat d'investissement	23,63 M€	30,29 M€

### Une épargne brute en hausse mais un taux d'épargne limité

En 2022, l'épargne brute (recettes et dépenses réelles de fonctionnement) progresse, passant de 33,49 M€ en 2021 à 39,68 M€.

Cette évolution favorable doit néanmoins être nuancée par le taux d'épargne brute (épargne brute/recettes réelles de fonctionnement) qui reste dans la fourchette basse des préconisations en matière de finances locales à 9,6 %, mais en légère augmentation par rapport à son niveau de 8,45 %, constaté fin 2021.

Cet indicateur permet de mesurer la part des recettes de fonctionnement non consommées par le financement des dépenses de fonctionnement pouvant donc être réservées aux investissements ou au remboursement de la dette.

Le faible endettement de l'établissement a permis l'adoption d'un plan pluriannuel d'investissement ambitieux par le conseil d'administration courant 2022, qui mobilisera également davantage le recours à l'emprunt.

### Une excellente capacité de désendettement

La situation de la section d'investissement reste excellente avec une capacité de désendettement inférieure à 5 jours, alors que le seuil de risque des collectivités est fixé à 8 ans.

Au 31 décembre 2022, le stock de dette en cours s'élève à moins d'un million d'euros (0,54 M€) et sera totalement amorti fin 2025.

La totalité des investissements 2022 a été autofinancée, l'établissement n'a pas eu recours à l'emprunt.

## LE POIDS DES ACTIVITÉS DE FORMATION ET DE L'APPRENTISSAGE EN HAUSSE DANS LES DÉPENSES RÉELLES DE FONCTIONNEMENT

Avec la reprise d'activité, les dépenses consacrées à la mission formation restent très largement prépondérantes dans les dépenses réelles de fonctionnement et progressent de plus de 2 points entre 2022 et 2021. Elles passent de 74 % en 2021 soit 267,26 M€, à 76 % en 2022 et 286,4 M€.

Un poids qui reste toutefois inférieur à celui affiché en 2019. Une année au terme de laquelle était enregistré un niveau d'activité historique, où 79 % des dépenses réelles de l'établissement avaient été consacrées aux activités de formation.

L'année 2022 est surtout marquée par la montée en charge de la compétence apprentissage (cf. chapitre 1.1 de la partie 4), désormais deuxième poste de dépenses de l'établissement, devant celui des missions statutaires.

Les dépenses liées aux missions statutaires, transfert aux centres de gestion, organisation des concours et examens A+, rémunération des FPEC s'inscrivent au titre de l'année 2022 pour un montant de 22,86 M€, soit 6 % des dépenses réelles de fonctionnement, au lieu de 29,50 M€ et 8,1 % en 2021.

Une diminution principalement imputable à la diminution de 6 M€ du montant de la compensation versée par le CNFPT aux Centres de gestion. En effet, la compensation 2022 est calculée sur une assiette de cotisation 2020,

année durant laquelle le CNFPT avait décidé de ne pas recouvrer les montants des cotisations dues, durant 2 mois, en soutien des collectivités affectées par les conséquences budgétaires de la gestion de la crise sanitaire.

Enfin, malgré la forte augmentation des prix de l'énergie et des produits alimentaires, les

dépenses de la fonction support établies à 32,45 M€, diminuent proportionnellement à 8,6 % des dépenses réelles de fonctionnement, au lieu de 9,4 % en 2021. Un résultat qui traduit les efforts de gestion réalisés et poursuivis par l'établissement quel que soit le contexte économique-social proposé.

## UNE COTISATION FORTEMENT DYNAMISÉE PAR LA REVALORISATION DU POINT D'INDICE ET DES MESURES SALARIALES DANS LA FONCTION PUBLIQUE

	2021	2022	Évolution (%)
Cotisations sur salaires	368 395 947 €	389 316 232 €	+ 5,7%
Titres pour impayés	129 738 €	121 258 €	- 6,5%
<b>Total cotisations</b>	<b>368 525 685 €</b>	<b>389 437 490 €</b>	<b>+ 5,7%</b>

Fin 2022, le montant de la cotisation s'élève à 389,44 M€ pour une prévision totale de 382,8 M€.

De compte financier à compte financier, ce produit progresse de 20,91 M€ soit une évolution de + 5,7 % qui résulte essentiellement des mesures nationales amorcées depuis la fin de l'année 2021 de revalorisation des traitements dans la fonction publique ainsi que des mesures prises dans la suite de la crise sanitaire du COVID-19.

De fait, la seule revalorisation du point d'indice de + 3,5 % au 1er juillet dernier a un impact annuel évalué à 6,6 M€ en 2022.

D'autres mesures gouvernementales, prises en 2022, conduisent aussi à une revalorisation des traitements indiciaires des agents de la fonction publique territoriale parmi lesquels la revalorisation des carrières et des rémunérations des agents de catégorie C, l'alignement du traitement minimum sur le SMIC et l'amélioration du début de carrière des agents de catégories B.

À partir d'un panel de collectivités abonnées, comme le CNFPT, à la solution de pilotage de la masse salariale Adelyce (représentant 23 % de la cotisation versée), il est constaté une variation de + 2,6 % de la masse salariale, avec une quasi-stagnation de - 0,17 % au titre de l'évolution des effectifs, et de + 3,32 % au titre du coût unitaire se répartissant entre un GVT (glissement-vieillesse-technicité) à + 2,08 %, un effet Noria à - 0,14 %, et + 1,59 % de valeur du point d'indice.

L'écart résulte au final de l'évolution du produit de cotisation (+ 5,1 % en 2022) et des éclairages relatifs aux évolutions de la masse salariale des collectivités (+ 2,6 % en 2022).

De plus, les modalités de reversement de l'Acoss au CNFPT ont été modifiées à compter de janvier 2022. Les sommes dues représentant non plus les sommes versées par les collectivités, mais les montants déclarés par ces dernières.

Ainsi, le risque de recouvrement est porté par l'Acoss qui prélève des frais de recouvrement. Il est probable que ce changement ait une incidence réelle dans la comptabilisation des

cotisations, limitant ainsi la capacité à comprendre l'origine des écarts constatés dans les taux d'évolution respectifs de la cotisation et de la masse salariale des collectivités.

## UNE NETTE REPRISE D'ACTIVITÉ À PARTIR DU SECOND TRIMESTRE 2022

À périmètre complet (c'est-à-dire, en ajoutant aux dépenses directes de formation la masse salariale des agents affectés à cette activité, ainsi que les dépenses logistiques), les dépenses de formation ont progressé de près de 20 M€ d'une année à l'autre, passant à un montant de 286,35 M€ en 2022 contre 267,26 M€ en 2021. Pour mémoire, les dépenses 2019, année d'activité inégalée pour l'établissement, s'établissaient à 287,87 M€.

En termes d'activité, celle-ci encore contrainte en début d'année 2022 avec la dernière vague significative de COVID-19, a enregistré une reprise progressive et continue sur le reste de l'année avec un pic au dernier trimestre.

À titre d'illustration, 19 % des journées formation (JF) ont été réalisées au premier trimestre, 30 % au deuxième trimestre, 15 % au troisième trimestre (mois d'été où l'activité est limitée), et 35 % au dernier trimestre.

Parmi les dépenses de formation, les dépenses directes de formation progressent le plus significativement, de plus de 11 % en 2022. Elles s'élèvent à 137,04 M€ contre 123,84 M€ en 2021.

La hausse des dépenses logistiques est plus modérée à + 0,35 % soit un montant de 34,21 M€ en 2022 contre 34,09 M€ en 2021. Parmi ces dépenses, certaines évoluent significativement. Ainsi, les dépenses d'alimentation connaissent une hausse de 73 % (471 000 € en 2022 au lieu de 320 500 € en 2021).

Parallèlement et consécutivement à l'amélioration de la situation sanitaire, les frais de déplacement des agents enregistrent une croissance de 102 % sur les deux années. Leur montant évolue de 547 000 € en 2021 à 1,10 M€ en 2022.

À l'inverse, les dépenses relatives au remplacement des agents ont été réduites de 8,14 M€ en 2021 à 6,23 M€ en 2022, l'établissement ayant, pendant l'année écoulée, partiellement résorbé son retard dans les recrutements sur les postes permanents.

Enfin, pour l'année 2022, la masse salariale du CNFPT, sous le double effet de la revalorisation du point d'indice au 1er juillet et de celle du régime indemnitaire de l'établissement, connaît une évolution de + 5,27 %, soit une augmentation nette de 5,76 M€.

## LES DÉPENSES DIRECTES DE FORMATION

Concernant le contexte de l'année 2022, l'activité de l'établissement progresse de 17 % en nombre de JFS. Elle a encore été limitée au premier trimestre 2022 par la crise sanitaire et la dernière vague significative de l'épidémie de COVID-19.

Les dépenses directes de formation s'élèvent, quant à elles, à 137 M€ en 2022 contre 123,84 M€ en 2021, soit une hausse de + 10,65 %.

Au-delà de l'augmentation de l'activité, l'année 2022 est marquée par un retour des formations en présentiel.

Ainsi, est notée une augmentation significative des frais de déplacements des stagiaires de 27 % pour un montant de 27,9 M€ en 2022, contre 21,96 M€ en 2021. Il en est de même pour les frais de déplacements des intervenants dont les besoins passent entre 2021 et 2022 de 7,1 M€ à 8,7 M€, soit 23 % d'augmentation.

De plus, il convient de souligner l'impact de la revalorisation du point d'indice de + 3,5 % en direction des intervenants, évalué à 1 M€ pour l'année 2022.

Parmi les secteurs d'activité enregistrant les plus fortes progressions ressort celui de la formation continue « inter », avec une progression de 44 %, soit un montant de 43,12 M€ en 2022, en comparaison de celui de 29,99 M€ en 2021.

Ce résultat atteste de l'attractivité de l'offre proposée aux agents des collectivités, notamment en ce qui concerne les transformations professionnelles issues des transitions climatique, numérique et les enjeux de cohésion sociale et sociétale.

En 2022, l'offre de formation en « union » de collectivités a également fortement progressé avec des dépenses en hausse de 32 % entre 2021 (6,98 M€) et 2022 (9,21 M€). En 2020 et 2021, notamment du fait de la crise sanitaire, il est établi que les collectivités ont eu très peu recours à cette modalité de formation.

Le secteur de la police municipale continue de progresser avec une hausse globale de 8,33 % des dépenses en 2022, soit 16,14 M€ contre 14,90 M€ en 2021. En 2022, la part des dépenses directes de formation affectées à la formation des policières et policiers municipaux s'élève à 11,8 %, alors même que les effectifs ne représentent que 1,3 % des effectifs de la fonction publique territoriale.

Ainsi, si l'activité de l'établissement n'a pas encore totalement retrouvé son niveau d'avant crise sanitaire, le secteur de la police municipale a largement dépassé les dépenses de l'année 2019 (12,43 M€), année de référence pour le CNFPT.

Les montants des dépenses dédiés au secteur de la police municipale devraient continuer de croître dans les années à venir.

En effet, les crédits affectés aux formations initiales des policières et policiers municipaux évoluent régulièrement à un rythme soutenu de + 12,5 % entre 2021 et 2022. De fait corollaires des politiques intensives de recrutement des collectivités, les montants de crédits inscrits à 9,5 M€ en 2021 sont fixés à 10,68 M€ en 2022. La montée en charge des formations initiales emporte par effets induits une croissance future des dépenses de formation continue obligatoire, adossées à celles liées au déploiement de nouveaux dispositifs formatifs dont le CNFPT portera la réalisation, notamment les formations cynophiles.

À l'inverse, les dépenses affectées à la formation d'intégration sont orientées à la

baisse (- 2,6 %) entre 2021 (13,39 M€) et 2022 (13,04 M€). Cette baisse s'explique d'une part, par la fin de l'effet de rattrapage de 2021, suite à l'interruption des formations en 2020 durant les périodes de confinement et, d'autre part, par les effets de la meilleure territorialisation des formations suite à la nouvelle organisation territoriale.

À ce titre, il est établi que l'organisation des formations d'intégration des agents de catégorie A au plus près du lieu de résidence des stagiaires, et non plus au sein des quatre INSET, se traduit par une diminution des crédits dédiés de 2,6 M€, alors que le nombre des journées de formation sur ce segment progresse de 3,9 % en 2022 avec 22 833 JFS, contre 21 984 en 2021.

## **DES ORIENTATIONS IMMOBILIÈRES STRATÉGIQUES, EN RÉPONSE AUX EXIGENCES D'AMÉLIORATION DES CONDITIONS D'ACCUEIL DE STAGIAIRES, ET DE DÉVELOPPEMENT D'UNE OFFRE DE FORMATION DE PROXIMITÉ**

Depuis 2010, le CNFPT s'est engagé dans un programme de remise à niveau de son patrimoine immobilier visant une mise aux normes réglementaire et l'amélioration des conditions de travail des agents et d'accueil des stagiaires, intégrant notamment des objectifs ambitieux en termes de qualité architecturale et environnementale.

Des démarches qui s'inscrivent dans la poursuite de l'objectif de satisfaire la demande de proximité et d'accessibilité émise par les collectivités et les stagiaires. L'installation de nouvelles implantations territoriales vient ainsi renforcer l'offre de services formatifs de proximité et accompagner la nouvelle organisation territoriale du CNFPT, consécutive à la loi du 6 août 2019.

Désormais, les actions menées en ce domaine relèvent des enjeux climatiques dans le cadre des obligations relatives au décret tertiaire imposant la réduction des consommations

énergétiques dès 2030 de - 40 % par rapport à une année de référence (entre 2010 et 2019, en cours de définition).

La dynamique soutenue sur la période 2012-2019, tant en constructions neuves (7 sites) qu'en réhabilitation (4 sites), acquisitions, cessions ou évolutions du parc locatif, a permis l'amorce de cette mise à niveau. Parallèlement à l'établissement d'une meilleure gestion via des contrats d'exploitation-maintenance visant à garantir dans le temps les performances des bâtiments et l'investissement du CNFPT.

De fait, le CNFPT a décidé d'inscrire, au titre de la programmation pluriannuelle d'investissement 2022-2027, un montant de crédit de 152 millions ventilés selon les priorités suivantes :

- 89 millions d'euros, en vue de l'installation de quatre centres de regroupement des formations des policières et policiers municipaux, intégrant les acquisitions nécessaires ;
- 54 millions d'euros pour les restructurations de sites existants ;
- 7,65 millions d'euros en projets d'acquisition substitutifs des locations en cours, travaux et travaux d'aménagement intérieur compris ;
- 1 million d'euros pour parachever la mise en accessibilité du patrimoine à échéance de 2024 ;
- 750 000 euros par an au titre des opérations dans le cadre du décret tertiaire ;
- 500 000 euros par an au titre du gros entretien et du renouvellement des équipements.

# UN ÉTABLISSEMENT EXEMPLAIRE ET PORTEUR DE VALEURS

## UNE POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES AMBITIEUSE, TOURNÉE VERS LES ATTENTES DES COLLABORATEURS, DES COLLECTIVITÉS ET SOCIÉTALES

### Un établissement aux catégories équilibrées, fortement féminisé, inclusif et ouvert au télétravail

En 2022, le CNFPT dispose de 2 452 postes permanents dont 4,6 % sont pourvus par des agents contractuels, contre 22 % dans l'ensemble de la fonction publique territoriale.

La répartition des postes permanents par catégorie d'agents fait apparaître 1 084 agents de catégorie A, 562 de catégorie B et 806 de catégorie C, soit des parts respectives de 44 %, 23 % et 33 % des effectifs.

77 % de membres du personnel de l'établissement sont des femmes. 75 % des collaborateurs du CNFPT télétravaillent dont 71 % à hauteur de 2 jours par semaine.

Le taux d'emploi direct de travailleurs en situation de handicap (agents permanents et non permanents) est en progression de 10,34 % en 2021 à 10,82 % en 2022, alors qu'il se situe à un taux de 6,70 % dans la FPT. Cette évolution découle d'une politique de recrutement proactive sur le champ du handicap, concrétisée par l'embauche de 8 personnes en situation de handicap en 2022, ainsi que de 4 apprentis.

### Une masse salariale des plus encadrée

Le CNFPT poursuit ses efforts de gestion des ressources humaines et d'encadrement de la masse salariale avec, comme objectif, de réserver prioritairement la majeure partie de ses crédits aux activités de formation.

La part de la masse salariale dans les dépenses de fonctionnement du CNFPT est passée de 36,8 % en 2021 à 37 % en 2022.

Une augmentation liée aux mesures de revalorisation du régime indemnitaire de l'établissement dans un contexte d'attractivité à renforcer, et aux effets de la revalorisation générale du point d'indice au 01/07/2022 qui restent toutefois limités du fait d'un nombre de postes vacants élevé en lien avec les tensions générales de recrutement, particulièrement importantes dans le secteur public.

### Une structure des effectifs maintenue

#### Évolution des postes permanents par catégorie

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CATÉGORIE A	1 038	1 051	1 047	1 066	1 074	1 084
CATÉGORIE B	540	550	547	556	570	562
CATÉGORIE C	814	791	798	789	793	806
TOTAL	2 392	2 392	2 392	2 411	2 437	2 452

Depuis 2012, soutenu par sa politique de gestion prévisionnelle des effectifs et des emplois, le CNFPT mène une politique guidée par le souhait d'accompagner au mieux les transformations des métiers ou des postes, générées par les différentes réformes ou nouvelles orientations et priorités de l'établissement.

Avec 2 452 postes en 2022, l'établissement affiche une relative stabilité de ses effectifs. Des résultats notamment obtenus grâce à une gestion prévisionnelle des emplois permanents permettant une réallocation des moyens vers les besoins prioritaires. Ainsi, ce sont encore 10 postes supplémentaires qui ont été dédiés à la mise en œuvre de la nouvelle compétence apprentissage, d'autres créations de postes ont permis d'accompagner la montée en puissance de l'activité de formation à destination des policières et policiers municipaux.

Cette double priorisation s'est traduite par une croissance modérée des effectifs, depuis 10 ans, tout en favorisant une ouverture accrue

à l'apprentissage. Ainsi, 62 apprentis ont été accueillis dans les services de l'établissement en 2022.

Pour mener à bien ses missions, le CNFPT recourt de manière subsidiaire et limitée aux contrats non permanents. En conséquence, la part relative des agents contractuels sur des emplois permanents s'avère des plus circonscrites, à environ 4,6 % des emplois permanents.

## UN RECOURS AUX CONTRACTUELS ENCADRÉ

Le recrutement d'un agent contractuel pour répondre à un besoin permanent de l'administration doit rester une exception justifiée par des circonstances particulières ne permettant pas le recrutement d'un fonctionnaire. Le CNFPT est très vigilant quant à l'application de cette règle, dans un souci de respect des normes réglementaires et d'exemplarité.

Toutefois, le CNFPT a dû ouvrir plus largement des postes au recrutement de contractuels exigeant une expertise ou technicité particulière, dans un contexte de tensions en matière de recrutement.

### Un effectif largement féminin

#### Taux de féminisation de l'établissement par catégorie

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CATÉGORIE A+	44 %	44 %	45 %	39 %	49 %	47 %
CATÉGORIE A	68 %	70 %	69 %	69 %	69 %	69 %
CATÉGORIE B	84 %	84 %	84 %	83 %	84 %	84 %
CATÉGORIE C	82 %	82 %	83 %	83 %	83 %	83 %

En 2022, 77 % des agents du CNFPT sont des femmes. Une proportion nettement supérieure à celle enregistrée dans la fonction publique territoriale (61 %). Une caractéristique liée à la particularité structurelle des postes du CNFPT : 95 % des collaboratrices exercent des fonctions relevant de la filière administrative, laquelle connaît le taux de féminisation le plus élevé de la fonction publique territoriale à 83 %.

De manière détaillée, il ressort que le taux global de féminisation des catégories A s'établit à 69 %. Plus spécifiquement, le taux

de féminisation des catégories A+ de l'établissement (47 %) approche celui de la fonction publique territoriale (52 %).

Les taux de féminisation des catégories B et C ont certes tendance à se stabiliser depuis 2017, mais ils s'avèrent toujours très élevés (84 % pour les B et 83 % pour les C, face aux 57 % de la catégorie B et 61 % pour la catégorie C dans la FPT).

Là encore, la situation s'explique en grande partie par la prédominance d'emplois relevant

de la filière administrative, où les taux de féminisation des emplois sont les plus élevés 98 % pour les agents de catégorie B et 97 % pour les agents de catégorie C.

### Des agents diplômés et expérimentés

L'emploi des fonctionnaires est régi par le système de la carrière. Les recrutements s'effectuent à un niveau moyen de diplôme supérieur, donc à un âge plus élevé.

L'âge moyen des agents dans la fonction publique reste donc supérieur à celui des salariés du privé, 44 ans contre 42 ans.

Dans la fonction publique territoriale, l'écart avec le privé est encore plus élevé avec un âge moyen de 46 ans. Au CNFPT, ce dernier de 49,7 ans. Les contractuels ont une moyenne d'âge quasiment identique (48,9 ans) à celle de leurs homologues fonctionnaires (49,7 ans).

### Évolution de l'ancienneté moyenne dans l'établissement

Ancienneté moyenne	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C	TOTAL
2022	14,6	17,3	15,6	15,5
2021	14,3	17,6	15,1	15,4
2020	14,0	17,6	14,9	15,2
2019	13,6	17,7	14,9	15,0
2018	13,7	18,0	15,0	15,2
2017	13,9	17,9	15,1	15,2
2016	13,9	17,6	14,6	15,0

Source : Service des ressources humaines du CNFPT

### Répartition des agents sur postes permanents selon leur ancienneté et catégorie\*

Ancienneté moyenne	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C	TOTAL
Moins de 5 ans	24 %	22 %	23 %	23 %
Entre 5 et 9 ans	17 %	13 %	14 %	15 %
Entre 10 et 14 ans	14 %	11 %	17 %	14 %
Entre 15 et 19 ans	15 %	12 %	14 %	14 %
Entre 20 et 24 ans	12 %	14 %	11 %	12 %
Entre 25 et 29 ans	4 %	7 %	7 %	6 %
Plus de 30 ans	12 %	21 %	14 %	14 %
<b>Nombre d'agents</b>	<b>1 005</b>	<b>537</b>	<b>769</b>	<b>2 311</b>

Source : Service des ressources humaines du CNFPT\*

NB : les données relatives à la FPT renvoient au rapport annuel sur l'état de la Fonction publique de la DGAFP - édition 2022 (données au 31 décembre 2020). Tout employeur occupant au moins 20 salariés est tenu d'employer à plein temps ou à temps partiel des travailleurs handicapés dans une proportion de 6 % de l'effectif total de l'établissement.

53 % des contractuels du CNFPT sont en CDI au 31 décembre 2021 contre 61 % au 31 décembre 2020. L'évolution de l'âge moyen et la pyramide des âges au CNFPT se rapprochent

de celle de la fonction publique territoriale, qui s'avère la plus âgée des trois versants de la fonction publique.

Les moins de 30 ans représentent une très faible part des effectifs : 2,2 % en 2022 contre 1,73 % en 2021, pour 10 % dans la fonction publique territoriale. Les plus de 50 ans représentent 54 %, pour 43 % dans la fonction publique territoriale.

L'ancienneté moyenne des agents de l'établissement évolue moins rapidement (+ 0,3 an depuis 2017) que l'âge moyen (+ 1,2 an). En 2022, l'ancienneté moyenne des agents du CNFPT est de 15,5 ans, soit une progression lente mais constante, malgré une légère inflexion en 2019 à 14,9 ans.

Dans le détail, l'ancienneté des agents de catégorie B (17,3 ans) est supérieure à l'ancienneté moyenne de l'ensemble des agents. À l'inverse, celle des agents de catégorie A (14,6 ans) est moins élevée. Quant à l'ancienneté de la catégorie C, elle se situe dans la moyenne (15,6 ans).

Enfin, 38 % des agents affichent une ancienneté inférieure à 10 ans alors que 32 % d'entre eux connaissent une ancienneté égale ou supérieure à 20 ans. 41 % des agents de catégorie A ont une ancienneté inférieure à 10 ans. 42 % des agents de catégorie B ont une ancienneté égale ou supérieure à 20 ans.

Le nombre d'agents est inférieur aux 2 452 postes ouverts en 2022, écart particulièrement marqué en 2022 du fait d'un nombre de postes vacants plus élevé.

## UNE POLITIQUE ACTIVE POUR DES CONDITIONS DE TRAVAIL DE QUALITÉ ET RESPECTUEUSES DES AGENTS

### Un temps de travail de droit commun adapté aux attentes individuelles

Tout au long de l'année 2022, le nouveau règlement interne de l'organisation du temps de travail de l'établissement portant inscription de la durée annuelle de temps de travail de droit commun et pérennisation du télétravail, a fait l'objet d'intenses discussions avec les organisations représentatives des personnels

comme avec les agents dans les services et délégations du CNFPT.

Au terme de ce processus, 9 formules de temps de travail adaptées aux attentes des agents, allant de 35 h à 39 h, sur 4,5 jours ou 5 jours, sont mises en place à compter du 1er janvier 2023.

Ainsi, chaque agent dispose d'un cycle de temps de travail et d'horaires de travail en résonance avec ses choix individuels de conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle, et en adéquation avec le maintien des exigences collectives organisationnelles des services. L'aménagement du temps de travail se doit de garantir la qualité de l'accueil et du service rendu. Il se doit aussi de garantir le fonctionnement des collectifs de travail et l'équité de traitement entre agents.

### La pérennisation généralisée du télétravail

Les conditions de télétravail assouplies ont été pérennisées au 1er janvier 2023. Les règles posées préservent la qualité de vie au travail et assurent la qualité du service rendu.

Désormais, une très large majorité d'agents exerce une partie de son temps de travail en télétravail. Ainsi, plus de 75 % des agents relèvent du dispositif de télétravail et 71 % des agents télétravaillent 2 jours par semaine de façon fixe.

### La planification de l'égalité professionnelle femmes/hommes

L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'actions relatif à l'égalité professionnelle ont été rendues obligatoires par la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique.

Dès lors, le CNFPT a commencé à approfondir le sujet en poursuivant plusieurs objectifs pour améliorer l'égalité professionnelle entre femmes et hommes.

Un premier état des lieux réalisé en 2022 avec l'appui du cabinet ACCORDIA a permis de poser un diagnostic mettant en lumière les nombreuses actions déjà existantes mais également des points d'amélioration.

À l'issue de ce diagnostic, un plan d'actions pluriannuel a été élaboré comprenant 5 axes et 18 mesures. Parmi celles-ci, on peut retenir : renforcer la gouvernance des politiques d'égalité ; créer les conditions d'un égal accès aux métiers et aux responsabilités professionnelles ; supprimer les situations d'écarts de rémunération et de déroulement de carrière ; mieux accompagner les situations de grossesse, de parentalité et l'articulation des temps de vies professionnelle et personnelle ; ou encore conforter la prévention et la lutte contre les violences sexuelles et sexistes.

Le plan d'actions sera présenté en séance du Comité social territorial en avril 2023, puis fera l'objet d'une mise en œuvre et d'une évaluation régulière.

### **Une offre de formation interne consacrée au projet professionnel**

Cette démarche repose sur un triptyque combinant un accompagnement des transitions professionnelles pour un maintien dans l'emploi, la coopérative interne des encadrants et une acculturation à la transition écologique.

L'accompagnement des transitions professionnelles pour un maintien dans l'emploi reprend en interne l'offre « Orientation et évolution professionnelle ». Proposée aux collectivités, elle a été suivie par 120 agents en 2022. Cette proposition a été enrichie de la possibilité de bénéficier d'un conseil en évolution professionnelle individualisé et de la mobilisation du CPF et du congé de formation professionnelle pour concrétiser un projet d'évolution professionnelle.

La coopérative interne des encadrants propose un accompagnement des nouveaux encadrants intermédiaires par des mentors managériaux qui sont des cadres de direction dûment formés à la transmission.

La coopérative organise des séances de co-développement managérial animées par des facilitateurs internes certifiés. Enfin, elle propose une offre d'ateliers pratiques sur des thématiques destinées à professionnaliser les encadrants de l'établissement telles que « l'intelligence émotionnelle », « les entretiens

professionnels annuels », « le management visuel », « le management à distance »...

### **Une acculturation à la transition écologique ou comment faire des agents du CNFPT des citoyens climatiques d'ici fin 2023 ?**

Depuis 2010, le CNFPT s'engage, à travers ses projets d'établissement successifs, à faire de la transition écologique l'un des axes stratégiques de son action à destination des collectivités territoriales comme de ses propres agents.

En complément de l'offre à destination des agents territoriaux, l'établissement se veut également exemplaire en interne en proposant à ses agents de suivre les ateliers sur la fresque du climat qui s'inscrivent pleinement dans cette ambition.

L'objectif initié en novembre 2022, vise à ce que tous les agents du CNFPT aient suivi un atelier Fresque du climat d'ici fin 2023, afin qu'ils deviennent de véritables « citoyens climatiques ».

À échéance du mois de décembre 2022, 200 agents ont bénéficié de cette sensibilisation. Pour faciliter et amplifier le développement de ces ateliers, 60 animatrices et animateurs internes ont été formés pour déployer la Fresque du climat.

### **Un employeur face au défi de l'attractivité des recrutements dans la fonction publique territoriale**

Face aux difficultés de recrutement rencontrées par le CNFPT et plus largement, par l'ensemble de la fonction publique territoriale, un travail approfondi a été mené en 2022 sur l'attractivité de l'établissement, posant un diagnostic de ses forces et faiblesses en termes d'image.

Les valeurs portées par le CNFPT et l'expérience collaborateur constituent les principaux arguments d'attrait identifiés pour l'établissement (intégration soignée, accompagnements à la professionnalisation et aux mobilités verticale et horizontale, organisation apprenante) où la transmission est facilitée (formateurs internes, facilitateurs de co-développement et d'intelligence collective, mentors, coachs internes, et plan de transmission).

## LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE SIGNALEMENT ET DE PRÉVENTION DES PRATIQUES DE HARCÈLEMENT, DES DISCRIMINATIONS ET DES VIOLENCES SEXISTES ET SEXUELLES AU TRAVAIL



L'établissement poursuit sa politique active en matière de lutte contre les discriminations (diversité, égalité professionnelle femmes-hommes) et s'inscrit, en application de la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, dans la mise en place d'un dispositif de signalement et de traitement pour tous les actes de violence, de discrimination, de harcèlement et d'agissements sexistes. Ainsi, le CNFPT a instauré dès mi-novembre

2021 un dispositif de signalement des actes de violence, de discriminations, de harcèlement et d'agissements sexistes, en vue de préserver la santé physique et mentale des agents.

Ce dispositif ouvert aux victimes directes de tels actes comme aux agents témoins de leur commission, ne se substitue pas aux autres moyens d'alerte existants mais complète la panoplie des protections disponibles.

En la matière, l'établissement s'est porté en faveur du choix d'un dispositif partiellement externalisé pour garantir aux agents un cadre de confiance, neutre, impartial et indépendant, confié au cabinet spécialisé ELAGE.

Cet organisme constitué d'une équipe pluridisciplinaire constituée de deux avocates médiatrices, d'une psychologue et d'une juriste spécialisée, autorise des regards croisés et offre une approche globale dans l'analyse des situations.

Le cabinet est chargé du recueil de l'alerte, de l'établissement des faits (étude documentaire et entretiens) et de la rédaction d'un rapport circonstancié avec qualification des faits et propositions d'actions transmis à la direction générale.

# ANNEXES

- ACTIONS DE FORMATION MENÉES EN MATIÈRE DE DÉONTOLOGIE





# ACTIONS DE FORMATION MENÉES EN MATIÈRE DE DÉONTOLOGIE

Le CNFPT accompagne de manière soutenue les collectivités territoriales dans leurs nouvelles obligations de désigner un référent ou référente déontologue, un référent ou référente laïcité ainsi qu'un référent ou référente alerte.

L'intitulé de la spécialité « éthique publique » (portée par l'INSET de Nancy), dans le cadre de la réorganisation, est le signe de la nouvelle montée en puissance de cette thématique à la fois très spécifique et très transverse.

Au travers de l'ensemble des formations d'intégration, initiales et continues, l'établissement propose des modules traitant de la déontologie au sens large (droits et obligations des agents publics, transparence de la vie publique, prévention des atteintes à la probité, valeurs et principes républicains...) et des problématiques connexes telles que la lutte contre les discriminations, l'égalité femmes-hommes ou encore la prévention des violences sexuelles et sexistes au travail.

En 2022, le CNFPT a formé 84 621 agents aux principes déontologiques dont 63 441 au titre des formations d'intégration et 21 180 dans le cadre de la formation continue.

Le CNFPT prend en compte la spécificité du secteur territorial en incluant les questions de déontologie au sein de ses formations d'intégration, initiales et continues, et il forme les agents à la déontologie via plusieurs dispositifs.

## I - DÉONTOLOGIE ET FORMATIONS D'INTÉGRATION

La déontologie fait partie des fondamentaux des formations d'intégration des fonctionnaires territoriaux dispensées par le CNFPT et suivies en 2022 par 63 441 agents.

Les formations d'intégration pour les agents des catégories A, B et C incluent toute une partie consacrée à la déontologie, sur la base de référentiels et de ressources adaptés. Ces formations sont par ailleurs dispensées en présentiel et à distance.

Pour ce qui concerne les formations d'intégration des agents de catégorie C, la thématique de la déontologie est traitée dans la séquence 2 « se situer dans la fonction publique - thème : identifier les droits et les obligations des fonctionnaires territoriaux ».

Cette séquence aborde les droits et les obligations des fonctionnaires et donne des exemples concrets de situations liées à l'exercice de ces droits et obligations.

De plus, les stagiaires disposent, en libre accès jusqu'à un an après la formation, de la possibilité de rejoindre un parcours à distance sur la plateforme Formadist via un clip sur les obligations des fonctionnaires, les organes et acteurs de la déontologie.

Quant aux agents des catégories A et B, la matière est traitée dans la séquence 1 des formations d'intégration : « développer une vision commune de la fonction publique territoriale : sens, valeurs et responsabilités- thème - intégrer les valeurs de la FPT ».

Cette séquence a pour objet de s'approprier les valeurs de la fonction publique territoriale ainsi que leur déclinaison au quotidien dans l'exercice de ses fonctions et d'actualiser la veille juridique sur l'exemplarité et les valeurs fondamentales de la fonction publique territoriale. À l'instar de leurs collègues de catégorie C, les stagiaires disposent, en libre accès pendant un an après la formation, d'un ensemble de ressources sur la déontologie dans la partie « Sens et valeurs du service public - les fondamentaux du service public local » via un parcours à distance sur la plateforme Formadist. Les ressources numériques

de la catégorie B s'organisent autour d'un module de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) « Sensibilisation à la déontologie dans la fonction publique », composé de quatre clips sur les valeurs et de la scénarisation de trois cas pratiques basés sur des situations concrètes pouvant être rencontrées par les agents.

Quant aux ressources numériques dédiées aux agents de catégorie A, celles-ci s'articulent selon cinq ressources : un clip sur le sens du service public, une interview d'Éric de Mongolfier, ancien procureur, réalisée à l'occasion du colloque au Camp des Mîlles : « Loyauté, Désobéissance, Résistance », un essentiel sur le sens de l'action publique, une série de cas pratiques et de clips sur les valeurs.

Enfin, tous les agents en formation d'intégration ont à disposition un livret du stagiaire dont une partie est dédiée à la déontologie.

### **Déontologie et formations initiales des catégories A+ par l'INET**

En 2022, l'INET a accueilli en formation initiale :

- 71 élèves administratrices et administrateurs territoriaux (deux promotions) ;
- 34 élèves conservatrices et conservateurs territoriaux de bibliothèques (deux promotions) ;
- 37 élèves conservatrices et conservateurs territoriaux du patrimoine (deux promotions) ;
- 31 élèves ingénieures et ingénieurs en chef territoriaux (une promotion).

La déontologie est proposée au sein du parcours des élèves selon des approches différenciées par filière, afin de diffuser une appréhension pensée spécifiquement pour chacun des métiers.

Les élèves administratrices et administrateurs territoriaux bénéficient d'une journée commune de formation dédiée à la déontologie avec leurs homologues élèves de l'INSP, partie intégrante de l'actuel parcours commun INSP/INET.

Cette séquence repose sur des cas pratiques inter-fonctions publiques et inclut des échanges en présence de l'Agence française anticorruption (AFA) ou encore de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP).

De plus, l'INET réserve pour les élèves administratrices et administrateurs, une première sensibilisa-

tion préalablement à leur premier stage en collectivité par le module en ligne CNFPT « Valeurs du service public », dans le cadre de leur acculturation à l'environnement des collectivités lors des semaines de rentrée.

Les élèves ingénieures et ingénieurs en chef s'inscrivent sur plusieurs des modules de la formation lesquels complètent le dispositif d'acculturation territoriale proposé en début de scolarité, notamment en matière de déontologie dans la maîtrise d'ouvrage public en fin de formation.

La thématique de la déontologie reste une ligne de force avec d'autres temps dédiés mais non spécifiquement fléchés comme dans le cadre du parcours « Europe », du parcours « ressources » ou lors de tables rondes transverses en soirée, par exemple.

Les élèves conservatrices et conservateurs de bibliothèques se voient proposer, consécutivement à leurs stages et en 2<sup>e</sup> partie de scolarité, un module spécifique métier, d'une journée et demie, appuyé sur des cas pratiques.

Enfin, le CNFPT réserve, complémentairement, à tous les élèves conservatrices et conservateurs, pendant 2 jours, une formation commune relative à « l'éthique et la déontologie ».

### **La déontologie et la formation initiale des policières et policiers municipaux**

La déontologie occupe une place centrale dans le cadre de la formation initiale des policières et policiers municipaux dont le CNFPT a la responsabilité. Au vu des conditions particulières de l'exercice du métier au plus près de la population, la déontologie constitue le fil rouge des formations dispensées.

Toutes les formations incluent des dimensions du code de déontologie de la sécurité. Par ailleurs, les intervenants partagent et mettent à disposition des stagiaires, des retours d'expériences.

Cette thématique aborde également les questions de laïcité et de lutte contre les discriminations :

- Pour les directrices et directeurs de police municipale (PM) : 3 jours spécifiques avec un déontologie de la sécurité du Défenseur des droits ;
- Pour les cheffes et chefs de service et agents de PM : 2 jours ;

- Pour les gardes-champêtres (seul cadre d'emploi de la police municipale non assujéti à un code de déontologie), regroupement avec les agents de police municipale.

Les stages traitant de déontologie apparaissent au nombre de 39 sessions pour 4 386 stagiaires en 2022.

## II - DÉONTOLOGIE ET FORMATION CONTINUE

Au titre de la formation continue, le CNFPT propose des formations à la déontologie soit à caractère généraliste soit plus spécifiquement adaptées aux conditions d'exercice de tel ou tel métier. De plus, elles peuvent être suivies dans les murs ou hors les murs.

Au total, 349 sessions relatives à la déontologie, aux droits et obligations des fonctionnaires, à la loi du 6 août 2019 relative à la transformation de la fonction publique, à la prévention des atteintes à la probité, à la transparence de la vie publique, aux valeurs de la République et à la laïcité, aux valeurs professionnelles spécifiques, ont été réalisées en 2022 par le CNFPT, pour 21 180 présents (44 071 JFS).

Au-delà de ces principales données, ces formations abordent des thèmes connexes à la déontologie tels que la radicalisation violente, la lutte contre les discriminations, la prévention des violences sexuelles et sexistes au travail.

### Les formations généralistes à la déontologie

Celle-ci sont réalisées la plupart du temps soit lors de formations inter, soit de formations intra ou union répondant aux besoins spécifiques d'une ou plusieurs collectivités territoriales.

Elles se déploient aussi dans le cadre des préparations aux concours classiques et de la préparation spécifiquement mise en place pour les assistants et collaborateurs parlementaires.

À titre d'exemples, la spécialité Éthique publique portée par l'INSET de Nancy a accompagné plusieurs intra (Île-de-France, Guadeloupe, La Réunion) articulés autour des deux MOOC « Principes déontologiques » et « Prévention des atteintes à la probité » et des classes virtuelles assurées par la HATVP et l'AFA, dans le cadre des conventions liant le CNFPT et ces deux institutions.

Un accompagnement spécifique est en cours pour la ville de Dunkerque et le département de l'Oise (déontologie et valeurs et principes républicains), en lien avec la délégation régionale Hauts-de-France.

La préparation en 2022 de l'expérimentation d'une formation-action « chef ou cheffe de projet probité » avec la délégation régionale des Hauts-de-France se poursuit pour une programmation en 2023.

En ce qui concernent les formations continues spécifiques à certains métiers, il est à noter que celles-ci couvrent un large éventail des secteurs d'intervention de la fonction publique territoriale de la sécurité au management en passant par le médico-social, l'enfance, la commande publique et l'usage des données.

### La déontologie des sapeuses-pomprières et sapeurs-pompiers

Le CNFPT, à la demande des SDIS, participe aux formations d'intégration et de professionnalisation des catégories C des sapeuses-pomprières et sapeurs-pompiers professionnels. Aussi, sont proposés, lors de la séquence « Apports de la culture territoriale », des modules dédiés aux thématiques de déontologie, de discrimination, de laïcité, d'inclusion.

En 2022, les sujets relatifs à la déontologie, l'éthique, la posture et le comportement du sapeur-pompier ou sapeuse-pomprière professionnel ont été abordés dans le cadre de 3 965 JFS, plus particulièrement lors des formations dédiées à la prévention et à la gestion des agressions et violences subies par les SPP (2 335 JFS), lors de formations d'intégration (233 JFS) et lors de formations managériales (1 397 JFS).

### La déontologie dans les secteurs médico-social/ lutte contre les exclusions/enfance et santé

L'offre nationale de formation du CNFPT relative à l'autonomie, à la lutte contre les exclusions, à l'enfance et à la santé, aborde la thématique de la déontologie des métiers du secteur sous plusieurs angles, notamment, responsabilités, éthique, postures professionnelles et cadre juridique, informations préoccupantes, secret professionnel, écrits professionnels, discrétion, bientraitance...

En 2022, 53 stages ont réuni 1 942 stagiaires exerçant leurs fonctions dans ce domaine. Ils ont reçu une formation à la déontologie (autonomie, insertion sociale, lutte contre les exclusions, enfance, santé, handicap...).

## La déontologie pour les managers et les cadres de direction

La déontologie est partie intégrante de l'ensemble des dispositifs de formation continue du CNFPT à destination des managers et des cadres de direction des collectivités tant au sein des cycles longs de formation que de stages spécifiques.

Trois cycles longs de formation sont ouverts aux managers et managers des collectivités. Chacun de ces moments est l'occasion de traiter et former à la déontologie.

Dans le Cycle supérieur de management (CSM), la thématique est abordée en continu et de manière transverse alors que dans le Cycle direction générale des collectivités territoriales, un module complet consacré à la posture et aux responsabilités managériales des directrices et directeurs généraux aborde la déontologie.

Pour ces trois cycles a été expérimenté depuis 2019, par tous les stagiaires, le suivi du MOOC « Sens de l'action publique » en 6 séances via la plateforme FUN MOOC et ce, en complément du 1er module en présentiel (4 jours) du cycle centré sur le même thème au cours duquel les questions déontologiques sont abordées.

Dans les INSET, la thématique est notamment traitée dans le Cycle responsable des affaires juridiques (un module complet), dans le Parcours « responsable des achats » (thématique transverse), dans le Cycle directeur ou directrice financier (prévention des atteintes à la probité), dans le Cycle directeur ou directrice des ressources humaines (cumuls d'activités, mobilités, reprise d'entreprise...).

Enfin, le module 1 du cycle DGS-DGA programmé dans les INSET comporte une séquence intitulée « Éthique, valeurs du service public et déontologie appliquée au management ».

Le CNFPT propose également des formations de sensibilisation à la déontologie dans des champs d'activité plus spécialisés. Il en est ainsi de la formation des délégués à la protection des données (DPD), organisée conjointement avec la CNIL, laquelle porte un focus conséquent sur la déontologie face au management, au traitement, à la conservation et à l'utilisation des données personnelles, dans un contexte de fortes menaces de cyberattaques.

## III - LES RESSOURCES À DISTANCE AU SERVICE DE LA DÉONTOLOGIE

En complément de ses formations « dans les murs », le CNFPT (INSET de Nancy) conçoit et met à disposition de manière permanente et ouverte à tous, plusieurs ressources formatives « hors les murs », cours en ligne, documentations numériques et plateformes d'échanges traitant de la déontologie.

Quatre cours en ligne (MOOC) abordent pour partie ou en totalité les questions liées à la déontologie.

- **Le MOOC « Sens de l'action publique »** présente les valeurs, les obligations déontologiques, les responsabilités sociales et environnementales de l'action publique, notamment dans sa séance 4 consacrée à la déontologie. Ce MOOC va être actualisé et complété.
- **Le MOOC « Discriminations, comprendre pour agir »**, actualisé, a été diffusé une fois en 2022, il a réuni 1 964 participants.
- **Le MOOC « Corruption, favoritisme, détournement de fonds... comment les prévenir dans la gestion publique locale ? »** élaboré avec l'Agence française anticorruption, revient sur les principales dispositions de la loi Sapin II et présente les missions et les recommandations de l'Agence. Il a réuni, en 2022, 1 337 inscrits lors de la 12<sup>ème</sup> session. Ce MOOC est en cours d'actualisation et sera complété par un SPOC.
- Il en est de même pour **le MOOC « Procédures déontologiques »** co-conçu avec la HATVP.

Les ressources de ces MOOC (clips, schémas, cas pratiques décryptés) viennent compléter les ressources disponibles pour poursuivre l'enrichissement des modules relatifs à la déontologie dans les formations initiales et continues, et dans les formations réglementées (police municipale notamment), tout comme la conception de nouveaux scénarios de formation à distance avec des ressources actualisées (stages relatifs aux droits et obligations des agents publics, notamment).

Des ressources numériques sur la déontologie sont aussi accessibles via le Wikiterritorial tels l'ouvrage numérique de présentation de la loi du 20 avril 2016 ou celui de présentation de la loi du 6 août 2019 relative à la transformation de la fonction publique, complétés de tests d'auto-évaluation.

La réalisation régulière d'émissions de web radio et la mise à disposition des podcasts sur Fréquence T complètent les ressources disponibles.

L'ensemble de ces ressources peut également être proposé dans les e-communautés de stages au format mixte.

Enfin, la e-communauté « Déontologie et transparence » créée par le CNFPT, en 2022, comptait 2 366 membres. Elle comporte désormais un groupe dédié aux référents laïcité.

La e-communauté « Affaires juridiques » comptait, fin 2022, 9 344 membres : les questions de déontologie au sens large y sont également traitées, de façon complémentaire.

#### **IV - DES PARTENARIATS EXIGEANTS POUR GARANTIR UN HAUT NIVEAU D'EXPERTISE**

Afin de garantir un haut niveau d'expertise en matière de déontologie, le CNFPT (INSET de Nancy) mène de nombreuses actions de formations en partenariat avec la HATVP, le Défenseur des droits, la FNCDG, l'AFA, la CNIL (déontologie, traitement et protection des données), l'ANCT (Valeurs de la République et laïcité), la SMACL, la MIPROF...

Dans le cadre du RESP (Réseaux des écoles de service public), deux sessions annuelles sont coorganisées à Poitiers et dédiées à « l'éthique de la responsabilité au cœur de la décision managériale » et à « la laïcité dans les services publics, comment la faire vivre ? ».

Dans le cadre du plan de formation « Valeurs de la République et laïcité » copiloté avec l'ANCT, la session annuelle de formation de formatrices et formateurs, de formatrices et formateurs a eu lieu en mai 2022 et a permis l'habilitation de 55 formatrices et formateurs de niveau 1, en capacité de former des formatrices et formateurs sur l'ensemble du territoire.

La journée annuelle d'étude, coorganisée avec la SMACL, le 20 octobre 2022 était consacrée aux « collectivités territoriales face aux conflits d'intérêts ».

Enfin, les Rencontres territoriales de l'éthique publique des 30 novembre et 1er décembre 2022, en partenariat avec l'ANJT (Association nationale des juristes territoriaux), ont été en grande partie

consacrées aux enjeux de la loi 3DS en matière de déontologie et aux rôles et missions des nombreux référents territoriaux.

Par ailleurs, quatre journées ont été réservées en 2022 aux référents déontologues territoriaux dans le cadre du réseau animé par l'INSET de Nancy, et quatre journées ont également été organisées pour les référents laïcité nouvellement nommés.

Une mallette pédagogique destinée à la formation de ces référents laïcité a été conçue et expérimentée (sur 60 référents) pour être déployée en 2023.

Le répertoire des métiers territoriaux s'est enrichi d'une fiche fonction « Référent laïcité » et la fiche fonction « Référent déontologue » a été complétée pour tenir compte des derniers décrets.

En ce qui concerne la lutte contre les discriminations et l'égalité femmes-hommes, huit sessions distinctes ont été organisées en 2022 ; elles ont réuni 1 575 participants.

#### **Plan « Valeurs de la République et laïcité »**

Co-piloté par le CNFPT et l'ANCT depuis 2016, le plan VRL (Valeurs de la République et laïcité) s'adresse à tous les acteurs de terrain, qu'ils soient agents publics, salariés ou bénévoles du secteur associatif.

Le CNFPT inscrit, convoque et forme uniquement des agents publics, même si les sessions de formation peuvent réunir un public mixte.

Les formatrices et formateurs, agents territoriaux, agents de l'État et acteurs du secteur associatif, habilités conjointement par le CNFPT et l'ANCT pour une durée de trois ans, s'engagent par la signature d'une charte à utiliser un support de formation unique, à suivre le même scénario pédagogique et à participer aux journées regroupement (actualité juridique et échanges de pratiques) afin de garantir un discours neutre et basé sur le droit.

Ce plan a pour ambition de permettre aux agents publics, notamment lorsqu'ils exercent leurs fonctions en lien direct avec des publics variés, de comprendre clairement ce qu'est le principe de laïcité, ce qu'il n'est pas, de savoir comment il s'applique et d'être en mesure de l'expliquer afin d'assurer son respect.

Depuis décembre 2016, sept sessions annuelles de formatrices et formateurs, de formatrices et formateurs (niveau 1) ont été organisées (toujours conjointement CNFPT-ANCT), pour des promotions d'une soixantaine de personnes (dont cinq à dix formatrices et formateurs territoriaux chaque année).

Ces formatrices et formateurs de niveau 1 ont ensuite permis de constituer, pour le compte du CNFPT et depuis 2017, un vivier d'environ 150 formatrices et formateurs de niveau 2 dans les délégations régionales, eux-mêmes en capacité d'assurer des formations en inter, intra, union.

En 2022, le plan VRL a formé directement 1 225 agents territoriaux (la thématique « laïcité » toutes modalités confondues - sessions spécifiques métiers, MOOC, SPOC, événementiels - a représenté 95 stages avec 7 117 participants).

---

CENTRE NATIONAL DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE  
80, RUE DE REUILLY - CS 41232 - 75578 PARIS CEDEX 12  
TÉL. : 01 55 27 44 00  
WWW.CNFPT.FR

---



@CNFPT



@CentreNationalDeLaFonctionPubliqueTerritoriale



@lecnfpt