

Rapport

d'activité

2025



Former *l'avenir*
des territoires

Le mot du Président



L'année 2025 confirme la place essentielle du CNFPT aux côtés des collectivités territoriales et de leurs agents. Dans un contexte marqué par des transformations profondes de l'action publique locale et une instabilité politique nationale, notre établissement poursuit sa mission avec constance, exigence et engagement au service de la fonction publique territoriale.

Je me réjouis tout particulièrement de la stabilité du haut niveau d'activité atteint par le CNFPT, qui témoigne de la confiance renouvelée des collectivités et des agents. En 2025, ce sont plus de 1 110 832 agents qui ont été accueillis dans nos formations, dispositifs d'accompagnement et temps d'échanges professionnels. Cette dynamique confirme l'utilité de notre action et notre capacité à répondre, partout sur le territoire, aux besoins de professionnalisation des collectivités.

Cette année encore, le CNFPT a démontré sa faculté d'anticipation et d'adaptation face aux grandes transitions qui traversent les territoires : transition écologique, transformation numérique, évolutions démographiques, enjeux d'attractivité des métiers publics, cohésion sociale et territoriale. Notre offre de formation et nos actions d'accompagnement ont continué d'évoluer pour apporter des réponses opérationnelles aux collectivités confrontées à ces défis majeurs et ainsi renforcer l'emploi public local.

Le colloque organisé à Rouen autour de la cohésion sociale a constitué à cet égard un temps fort de l'année 2025. Le succès de cette rencontre illustre la capacité du CNFPT à fédérer les acteurs territoriaux autour des enjeux de solidarité, de proximité et de résilience des territoires. Les échanges riches et les perspectives ouvertes lors de cet événement confortent pleinement le rôle du CNFPT comme maison des territoriaux : un espace de réflexion, de partage d'expérience et de construction collective de solutions au service de l'intérêt général pour fédérer et valoriser les acteurs locaux, et leur permettre d'apprendre ensemble.

Plus que jamais, le CNFPT affirme ainsi sa vocation : être un établissement utile, réactif et proche des collectivités territoriales, capable d'accompagner les agents publics dans l'exercice de leurs missions et de soutenir les élus dans les mutations de l'action publique locale.

Je tiens à saluer l'engagement permanent et exemplaire des agents du CNFPT, de ses partenaires et de l'ensemble des acteurs territoriaux qui contribuent chaque jour à faire vivre cette ambition collective de former l'avenir des territoires.

Yohann Nédélec
Président du CNFPT



14

Renforcer l'action publique locale

- 16 Offrir des ressources et une expertise au service public local
- 19 Des partenariats pour développer les compétences des agents
- 22 Fédérer et valoriser les acteurs locaux, leur permettre d'apprendre ensemble
- 24 Développer les partenariats européens et internationaux



26

Répondre aux enjeux des grandes transitions

- 28 Poursuivre les engagements au service de la transition écologique
- 31 Accompagner la transition numérique et l'intégration de l'intelligence artificielle
- 34 Agir en faveur de la cohésion sociale
- 36 Répondre aux enjeux de formation autour de la prévention et de la sécurité
- 39 Accompagner les agents territoriaux face aux grandes transitions



42

Délivrer des formations de qualité au plus près des agents et des territoires

- 44 Garantir l'égalité d'accès à la formation et l'inclusion
- 46 Garantir la qualité de l'offre
- 49 Placer l'innovation au cœur des collectivités
- 51 Évaluer l'offre de services



52

Accompagner les agents territoriaux tout au long de leur parcours

- 54 Attirer de nouveaux talents vers la fonction publique territoriale
- 56 Dynamiser les progressions de carrière
- 59 Offrir de nouvelles perspectives aux moments-charnières



64

Garantir un modèle économique et social engagé et exemplaire

- 66 Mobiliser les ressources au service d'un système mutualisé
- 73 Incarner les valeurs d'un établissement engagé



80

Annexes

- 82 Les instances du CNFPT
- 83 L'organisation du CNFPT sur le territoire
- 86 Les actions de formation menées en matière de déontologie
- 90 Glossaire des sigles et acronymes

Une activité stabilisée à un niveau élevé

Synthèse de l'année 2025

Un nombre de stagiaires en augmentation

Le nombre d'agents territoriaux accueillis en formation au CNFPT progresse encore cette année. Il est de 1 110 832, en hausse de 4,1% par rapport à 2024.

Le nombre moyen d'agents présents par session progresse, passant de 14,9 en 2024 à 16,24 en 2025. Le taux d'absentéisme global est en légère augmentation à 17,1% contre 16,1% en 2024. Le taux d'annulation des sessions, qui s'établit à 11,8%, est en légère progression.

En 2025, le CNFPT poursuit son objectif d'égalité d'accès aux formations. L'établissement a répondu aux besoins des différentes catégories d'agents de manière proportionnée à leur répartition au sein de la fonction publique territoriale.

Plus de 2,5 millions de journées de formation stagiaire (JFS)

La progression soutenue et régulière de l'activité du CNFPT se confirme en 2025 avec un total de 2 519 556 JFS (+0,21% par rapport à 2024). Ce volume d'activité rejoint le niveau d'avant la crise sanitaire.

En 2025, l'activité en formation hybride (présentiel et distanciel) baisse très légèrement, alors que le nombre de JFS à distance et en présentiel continue de progresser, contribuant ainsi au maintien du niveau d'activité global.

69% des JFS suivies au titre de la professionnalisation et du perfectionnement

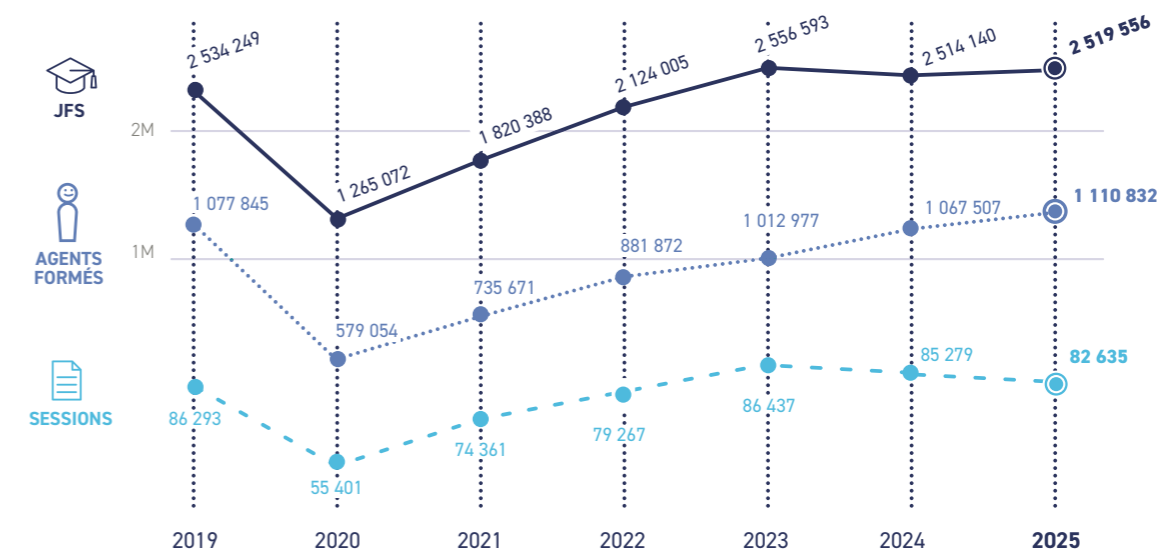
En 2025, les JFS relevant de la formation continue, et qui ne correspondent pas à des obligations de formation pour l'agent ou l'employeur, progressent. De 64% en 2022, elles passent à 68% en 2024, puis à 69% en 2025, soit le même niveau qu'en 2019 avant la crise sanitaire.

Les formations continues sur catalogue représentent 57% de ces JFS, un chiffre en hausse constante ces dernières années. Le recours majoritaire à une offre conçue au niveau national, fondée sur la capitalisation des expertises, permet de garantir à tous les agents territoriaux des modules de formation identiques en termes de contenus préparés et de durée.

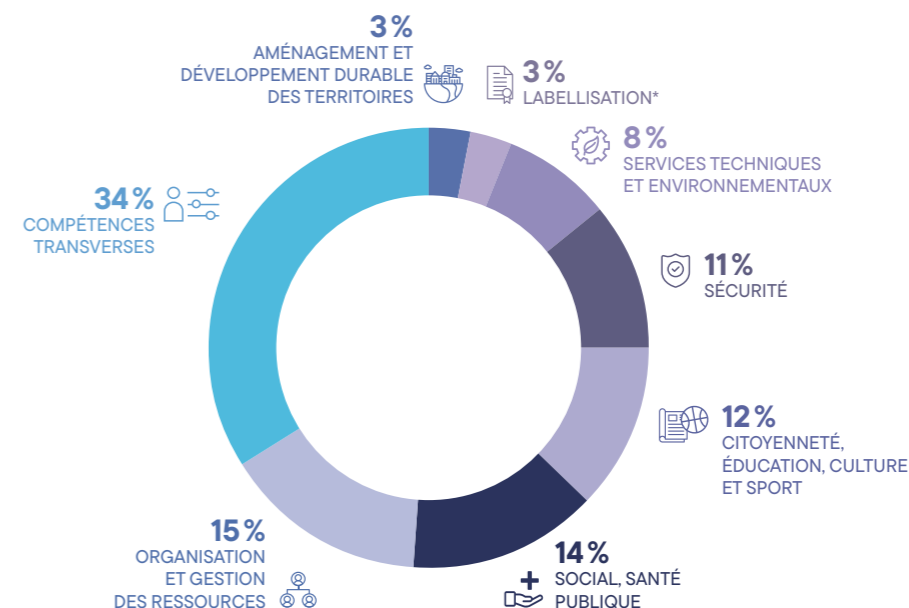
Quant aux actions de formation sur mesure, elles représentent 43% des JFS. Celles-ci sont conçues en concertation avec les collectivités demandeurs et les partenaires, de manière à répondre aux besoins spécifiques. Leur localisation est organisée afin d'être au plus proche des lieux de résidence des agents territoriaux, partout où cela est possible. C'est ainsi plus de la moitié de l'activité de formation du CNFPT qui est réalisée à moins de 50 km de la résidence des stagiaires.

Le CNFPT réaffirme son ancrage territorial en réalisant **plus de 50 %** de ses actions de formation à **moins de 50 km** du lieu de résidence des agents.

Évolution de l'activité de formation annuelle



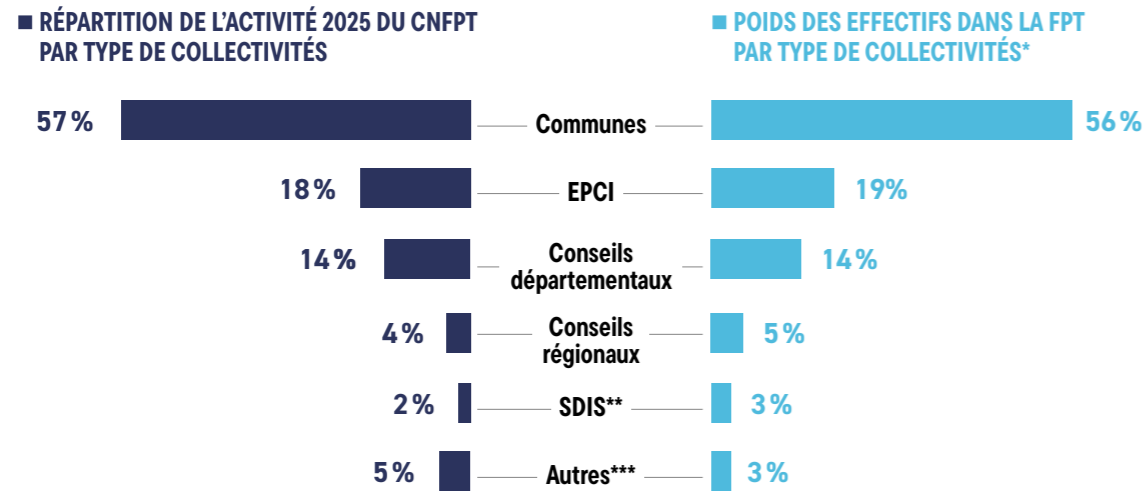
Répartition de l'activité de formation par champ d'action publique locale (en JFS)



* La labellisation correspond aux offres relatives à la promotion des valeurs de la République et de la laïcité, à l'égalité femmes-hommes, et aux différents chefs de filât (transition écologique, transition numérique...)

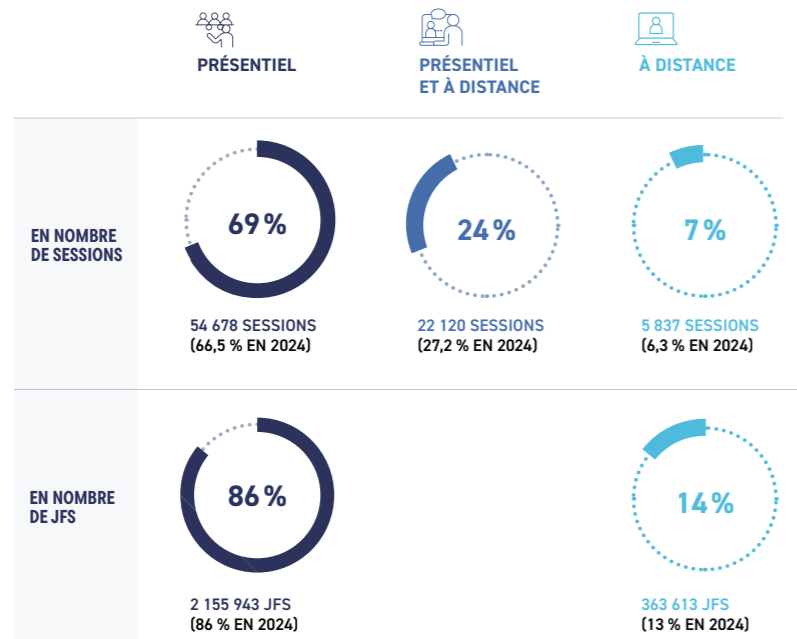
La répartition des JFS entre les différents champs d'action publique locale illustre la diversité des métiers exercés en collectivités territoriales et la réponse équilibrée aux besoins de formation proposée par le CNFPT.

Répartition de l'activité de formation (en JFS) par type de collectivités comparée au poids de leurs effectifs dans la fonction publique territoriale (FPT)



* Source : Bulletin d'information statistique n° 97 (mai 2025) du Département des études et des statistiques locales, Direction générale des collectivités locales (DGCL).
 ** Services départementaux d'incendie et de secours.
 *** Offices publics de l'habitat et hors fonction publique.

Les modalités de formation en nombre de sessions et en JFS



La répartition 2025 des modalités de formation réaffirme pleinement la place centrale du présentiel dans l'offre du CNFPT. Si la part du nombre de sessions en présentiel reste stable (à 69% du nombre total de sessions, contre 66,5% en 2024), sa prévalence reste nette lorsqu'on la rapporte en journées de formation stagiaire (86% du nombre de JFS). Cette unité de mesure permet en effet de distinguer au sein des sessions mixtes (composées d'une partie présentielle, de ressources formatives en ligne et d'une classe virtuelle) la part du nombre de journées en présentiel de celle des journées à distance.

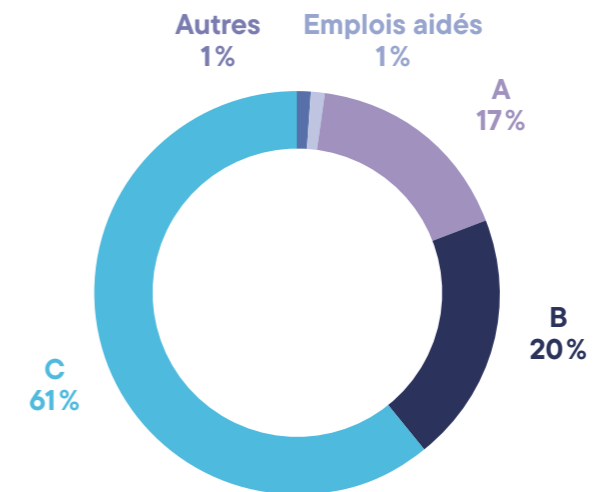
Une offre adaptée à la diversité des stagiaires

Une répartition des stages conforme à celle des agents territoriaux

En 2025, comme en 2024, le CNFPT s'efforce de garantir l'accès à tous aux formations et de répondre aux besoins des différentes catégories d'agents. Cette répartition des journées de formation par catégorie d'agents reflète fidèlement la structure des effectifs de la fonction publique

territoriale, marquée notamment par le poids important des agents de catégorie C. À ce titre, elle se distingue de celle observée dans les autres versants de la fonction publique (d'État et hospitalière).

Répartition des journées de formation (JF) par catégorie d'agents en 2025

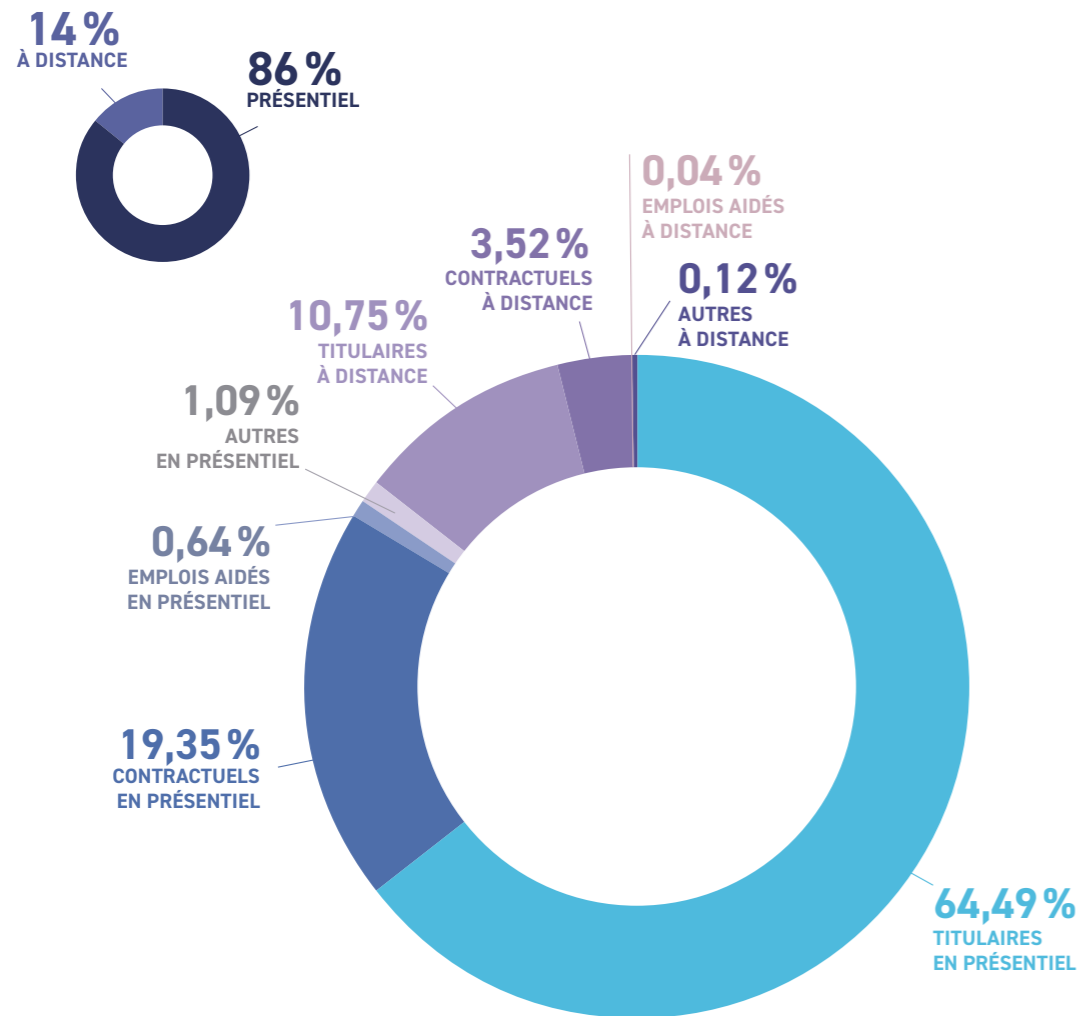


Le nombre de journées formation stagiaire à destination d'agents contractuels progresse légèrement (incidence de la loi de transformation de la fonction publique de 2019) alors que le nombre de journées de formation stagiaire d'agents titulaires se maintient. Les agents titulaires constituent la part la plus importante des journées de formation stagiaire réalisées en 2025 (75,24%).

JFS par statut des stagiaires

	JFS	JFS présentiel	JFS à distance	Évolution total JFS 24/25
Titulaires	1 895 642	1 624 808	270 834	0,02%
Contractuels	576 119	487 529	88 590	3,6%
Emplois Aidés	17 117	16 052	1 065	-35,13%
Autres	30 678	27 554	3 124	-32,4%
TOTAL	2 519 556	2 155 943	363 613	0,21%

Inscrits par statut et part des formations en présentiel et à distance



Un absentéisme en légère hausse

Taux d'absentéisme

	2021	2022	2023	2024	2025
Taux d'absentéisme global (%)	19,5	18,4	16,4	16,1	17,1

Le taux d'absentéisme correspond au nombre de stagiaires acceptés (validés par leur hiérarchie) sur le nombre de présents en formation. Il est en hausse et passe de 16,1% en 2024 à 17,1% en 2025. Cette hausse recouvre des réalités contrastées. Elle est moins marquée en formation d'intégration et en formation continue. En revanche, elle est plus nette en formation continue

obligatoire des policiers municipaux (de 6,7% en 2024 à 10,3% en 2025). Par ailleurs, le taux d'absentéisme dans les formations de préparation aux concours et aux examens professionnels reste le plus élevé, à 26,5% en 2025 (contre 24,7% en 2024). Il correspond davantage à une logique d'abandon en cours de parcours longs et souvent exigeants.

Taux d'acceptation

Taux d'acceptation	2021	2022	2023	2024	2025
Toutes formations (%)	84,0	82,9	83,8	84,1	83,1
Formation continue (%)	84,3	86,3	86,9	86,5	85,6

Le taux d'acceptation correspond au rapport entre le nombre de stagiaires acceptés et le nombre de demandes d'inscription en formation. En formation continue, ce taux diminue par rapport

à 2024, en raison de l'augmentation des inscriptions, qui entraîne mécaniquement un nombre plus élevé de refus.

FOCUS Les typologies de formation assurées par le CNFPT

Un volume de formation qui progresse dans la plupart des catégories

L'article 1^{er} du décret 2007-1845 du 26 décembre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de la fonction publique territoriale pose le principe de « formation professionnelle tout au long de la vie ».

La formation professionnelle tout au long de la vie des agents des collectivités territoriales et des établissements publics a pour objet de leur permettre d'exercer avec la meilleure efficacité

les fonctions qui leur sont confiées, en vue de la satisfaction des besoins des usagers et du plein accomplissement des missions du service.

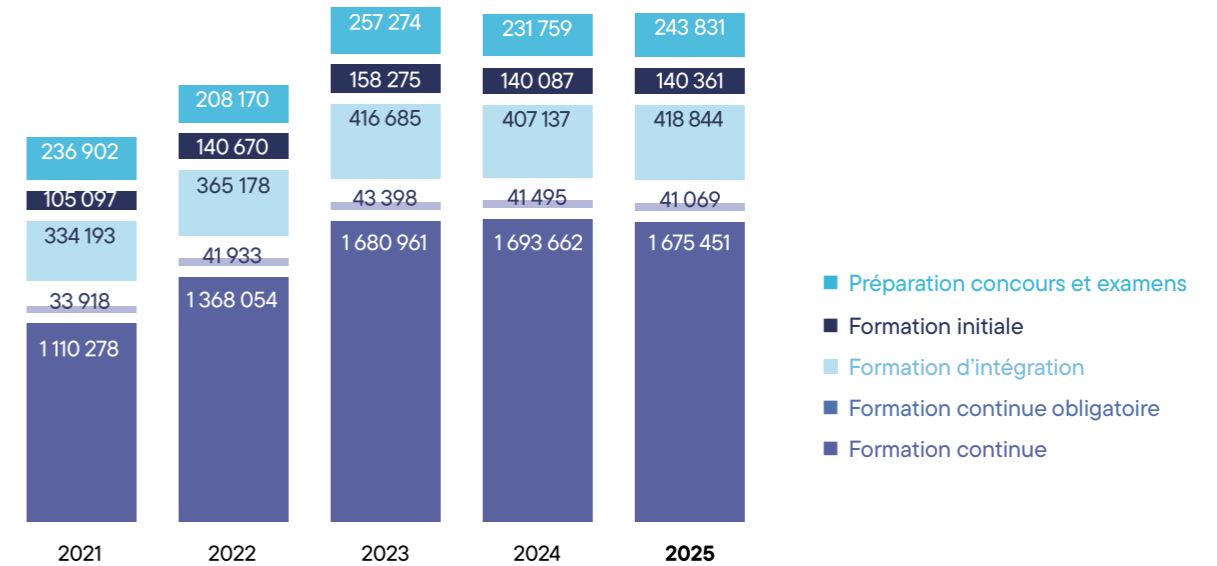
Elle se découpe en différents types de formation :

- La formation d'intégration;
- La formation initiale, notamment pour les catégories A+ et la formation initiale d'application pour les policiers municipaux;
- La formation continue, qui comprend la formation de professionnalisation, la formation de perfectionnement;
- La formation continue obligatoire (FCO);
- La formation de préparation aux concours et examens professionnels.

Par rapport à 2024, les principales formations en progression sont celles d'intégration, de professionnalisation et les préparations aux concours et examens professionnels.



Évolution de l'activité par nature de formation en journées de formation stagiaire (JFS)



Répartition des formations en présentiel ou à distance par objectif de formation des stagiaires

Objectif de formation	JFS	JFS en présentiel	JFS à distance
Formations sur catalogue	1 004 834	835 344	169 490
Formations sur mesure	739 472	716 623	22 849
Formations obligatoires	531 419	454 768	76 651
Préparation aux concours et examens*	243 831	149 208	94 623
Total	2 519 556	2 155 943	363 613

* certaines préparations sont intégrées en formation sur mesure (intra)

1

Renforcer

l'action publique locale

- 16** Offrir des ressources et une expertise au service public local
- 19** Des partenariats pour développer les compétences des agents
- 22** Fédérer et valoriser les acteurs locaux, leur permettre d'apprendre ensemble
- 24** Développer les partenariats européens et internationaux



Offrir des *ressources* et une *expertise* au service public local

La veille prospective sur les évolutions du service public local

Le CNFPT a pour mission d'observer et d'anticiper les évolutions du service public local. Centre de ressources et d'expertise, notamment grâce à son observatoire, à sa veille prospective et aux études qu'il produit, l'établissement recherche en permanence l'adéquation entre son offre de services et les besoins présents ou émergents des collectivités et de leurs agents.

Dans un contexte évolutif et complexe, marqué par de profondes transitions (numérique, démocratique, environnementale, démographique) et par des tensions structurelles (contraintes financières croissantes, vieillissement des effectifs, difficultés de recrutement et d'attractivité, adaptation des compétences), disposer d'observations et d'études de référence à l'échelle de la fonction publique territoriale s'avère indispensable pour analyser et anticiper les mutations du service public local.

Dans cette perspective, et pour rester en prise avec l'évolution des contextes professionnels, l'établissement a poursuivi en 2025 la révision de son répertoire des métiers territoriaux, conduite sous l'égide des responsables nationaux de spécialité des instituts (INSET et INET) et en mobilisant les professionnels des collectivités. Au terme de ce chantier mené sur deux années, 174 fiches métier et fiches fonction ont été actualisées. À ce jour, le répertoire recense 241 métiers et 12 fonctions ; il obéit désormais à un principe d'actualisation en continu, pour rendre compte fidèlement de l'évolution des situations professionnelles et intégrer, notamment, les effets des transitions écologique et numérique dans les métiers territoriaux.

Afin d'interroger la diversité sociologique dans l'accès à la haute fonction publique territoriale et aux emplois de cadres dirigeants, le CNFPT a publié en octobre 2025 une étude intitulée « La diversité du profil sociologique des élèves de l'INET ». Fondée sur une enquête menée auprès de 27 promotions (2015-2024), cette étude ouvre des pistes d'action pour faire connaître et promouvoir les carrières dans la fonction publique territoriale, et diversifier les voies d'accès au concours ainsi que les modalités de recrutement des cadres dirigeants.

Une seconde étude a été lancée en 2025 : « L'évolution des pratiques managériales dans les collectivités territoriales », avec pour objectif d'identifier concrètement les transformations à l'œuvre, au regard notamment des dynamiques de transition en cours. Dans une visée opérationnelle, ses conclusions devront formuler des préconisations pour adapter et enrichir les contenus et les modalités de l'offre de formation, afin d'accompagner les besoins de professionnalisation des différents niveaux de management.

L'année 2025 a enfin été consacrée aux travaux de préfiguration de l'étude « Les effets du déploiement de l'IA sur les métiers territoriaux ». Celle-ci s'inscrit dans la continuité des deux volets publiés en 2018 et 2021 sur les impacts de la transition numérique, et contribuera à la stratégie de l'établissement pour accompagner le déploiement de l'intelligence artificielle dans des conditions d'usage responsables, éthiques, inclusives et garantes de la qualité du service public.



Un observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences au service de la fonction publique territoriale

La loi du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale confie au CNFPT « la gestion de l'observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale ».

À ce titre, l'observatoire a poursuivi en 2025 le cycle d'observations régionalisées 2023-2026, conduit en coopération avec les délégations régionales de l'établissement. Il vise à réaliser un tour de France exhaustif de l'observation des métiers territoriaux. Doté d'une très solide statistique, il a vocation à positionner l'établissement et ses délégations, à l'échelle territoriale, comme acteurs institutionnels aux côtés de leurs partenaires, sur les questions de l'emploi public territorial et de la formation professionnelle. Ce dispositif contribue à la fonction de veille au sein des délégations, des instituts et du siège, et alimente le cycle de conception et de programmation de l'offre.

La vague 2024, désormais clôturée, a été exploitée en 2025. Elle concernait les régions Auvergne-Rhône-Alpes, Corse, Grand Est, Martinique, Normandie et Nouvelle-Aquitaine. La mise en œuvre de la vague 2025 a permis de collecter les données quantitatives et qualitatives dans les régions Bretagne, Centre-Val de Loire, Guadeloupe, Guyane, Hauts-de-France, Pays de la Loire et Occitanie. Cette dernière vague sera analysée en 2026 afin de consolider les observations au niveau national et de produire un panorama statistique des métiers territoriaux.

Conformément aux dispositions législatives et sous l'égide du Conseil supérieur de la fonction

publique territoriale (CSFPT), l'observatoire a coréalisé avec la Direction générale des collectivités locales (DGCL) la synthèse des rapports sociaux uniques (RSU) des collectivités. Publiée en octobre 2025, cette synthèse présente une analyse détaillée des effectifs, des conditions de travail et des politiques sociales des collectivités territoriales. Elle offre une vision d'ensemble de la situation sociale dans la fonction publique territoriale, en mettant en lumière les principales tendances observées au 31 décembre 2023 et en les replaçant dans une perspective pluriannuelle pour illustrer les dynamiques à l'œuvre. Elle constitue un document de référence pour les responsables et les acteurs de la fonction publique territoriale.

Au-delà de l'expertise et des ressources produites, l'établissement a renforcé sa culture de la prospective au service de la professionnalisation des agents territoriaux et de la qualité des politiques publiques. Cet engagement s'est traduit par l'adhésion à la Société française de prospective (SFdP) avec la mise en place d'un partenariat, ainsi que par l'ouverture de chantiers internes visant à promouvoir les méthodes et outils de la prospective stratégique aux côtés de ceux de l'évaluation et de l'innovation publiques.

Enfin, comme chaque année, le CNFPT a contribué, avec ses partenaires et les associations d'employeurs (FNCDG, AMF, AMRF, APVF, ADF, Régions de France, France urbaine, Intercommunalités de France, Villes de France), à l'élaboration du baromètre HoRHizons. Son format a été ajusté en tenant compte du calendrier des élections municipales, avec une publication en janvier 2026.

Des études au service de la réflexion collective territoriale

Durant leur formation, les stagiaires et les élèves de l'INET produisent, en lien avec les équipes pédagogiques ainsi que des partenaires extérieurs, des rapports et des études qui leur permettent d'approfondir certains champs d'action tout en contribuant à la réflexion collective sur les enjeux territoriaux.

En 2025, les élèves de l'INET ont notamment conduit les études suivantes, dont les conclusions seront livrées en 2026 :

- « Vers une calculatrice carbone des bibliothèques », en partenariat avec la Fédération nationale des directrices et directeurs des affaires culturelles des collectivités locales et l'Association des bibliothécaires de France;
- « Les coopérations interterritoriales au service de la transition écologique : quels leviers pour

que les collectivités concilient échelle d'action pertinente et optimisation des modalités de financement ? », en partenariat avec l'Agence France Locale;

- « Questionnement managérial et éthique sur le recours à l'IA dans le service public local », en partenariat avec la Mutuelle nationale territoriale;
- « Fusion des régions : quel bilan, dix ans après ? », en partenariat avec Régions de France.

Par ailleurs, les stagiaires du cycle de direction générale ont effectué un voyage d'étude en Suède, avec pour objectif de s'inspirer des modes de fonctionnement et d'organisation locaux, au fil de rencontres avec des collectivités et des acteurs socioéconomiques du pays.



Des partenariats pour développer les compétences des agents

Le CNFPT, pour le développement de son activité conclut des accords de partenariat avec de nombreux acteurs publics. Les partenariats sont de deux ordres : il s'agit d'une part de conventions transversales, couvrant

plusieurs domaines d'activité ou services et conclues nationalement, et d'autre part de conventions thématiques, qui s'adossent à la conception de l'offre pour une filière ou plusieurs filières professionnelles proches.

Les conventions transversales signées ou renouvelées en 2025

Partenaires depuis 2007, le CNFPT et le FIPHP ont signé le 20 août 2025 leur 6^e convention de partenariat pour la période 2025-2027. C'est la seule convention à caractère transversal renouvelée en 2025.

Cette convention vise à accompagner les agents tout au long de leur parcours professionnel, en soutenant le recrutement, l'intégration, les transitions professionnelles et le maintien dans l'emploi. Ce partenariat permet de renforcer la sensibili-

sation et la formation des agents territoriaux aux enjeux du handicap au travail, en particulier pour ceux amenés à encadrer ou à accompagner les agents concernés. Il contribue, plus largement, à diffuser une culture commune de l'inclusion au sein des collectivités. Enfin, il facilite l'accès aux formations et aux ressources du CNFPT pour les agents en situation de handicap, mais aussi des publics plus éloignés de l'emploi, tels que les demandeurs d'emploi et les apprentis en situation de handicap.

Les partenariats thématiques renouvelés en 2025

Le CNFPT entretient une quarantaine de conventions thématiques actives, couvrant des champs aussi variés que la citoyenneté, l'éducation, la culture et le sport, l'aménagement et le développement durable des territoires, l'organisation et la gestion des ressources humaines, ou encore le champ social et la santé publique. Ces partenariats sont conclus notamment avec l'État, via ses ministères et ses agences, et constituent un levier essentiel pour enrichir et actualiser l'offre de formation proposée aux agents territoriaux. En 2025, plusieurs partenariats stratégiques ont été renouvelés, consolidant ainsi la capacité du CNFPT à répondre aux enjeux de professionnalisation les plus actuels.

Le renouvellement de la convention avec l'Agence française anticorruption (AFA)

La convention liant le CNFPT à l'AFA a été renouvelée en 2025 pour une durée de trois ans. Ce renouvellement s'inscrit dans la continuité d'une coopération engagée dès 2018 et témoigne de la solidité d'un partenariat fondé sur une complémentarité d'expertises : le CNFPT apporte sa maîtrise de la formation des agents des collectivités territoriales, tandis que l'AFA partage son expertise en matière de prévention de la corruption et des infractions pénales relatives aux atteintes à la probité.

La prévention des atteintes à la probité constitue un enjeu majeur pour les acteurs publics locaux. Elle fait écho au respect des valeurs et principes du service public, dont les agents territoriaux sont les garants, et participe de la transparence de la vie publique, attente légitime des citoyens. Dans un contexte marqué par une crise de confiance envers les institutions, l'action publique se doit de renforcer la transparence de son activité et de réaffirmer la cohérence de ses valeurs fondamentales au service de l'intérêt général.

Sur le plan opérationnel, la nouvelle convention ambitionne d'amplifier la production de ressources partagées et les actions communes dédiées aux acteurs publics locaux. Elle vise en particulier à finaliser des outils attendus tels que le « Quiz + » et la ressource d'autoévaluation « E-déonto », à faciliter les coopérations nationales et locales, notamment dans le cadre des formations intra-

ainsi que dans les départements et territoires d'outre-mer, et à renforcer le partage d'une veille juridique et prospective.

Le renouvellement de la convention avec la Direction générale des finances publiques (DGFIP)

Le CNFPT et la DGFIP collaborent depuis les années 1990 à la montée en compétence comptable et financière des agents publics locaux. Cette coopération permet de couvrir de nombreux chantiers structurants : dématérialisation du secteur public local, nouvelle nomenclature comptable M57, compte financier unique (CFU), prévention des faux ordres de virement, réforme de la responsabilité des gestionnaires publics, ou encore fiabilisation des comptes locaux.

La convention ayant pris fin le 2 mars 2025, un nouveau partenariat a été conclu afin de

poursuivre et renforcer la collaboration. Il s'appuie sur la complémentarité reconnue des deux parties : le CNFPT comme acteur de référence de la formation territoriale, la DGFIP pour son expertise dans le domaine des finances publiques. Dans un contexte marqué par d'importants besoins de formation, notamment au niveau des petites et moyennes collectivités, par de forts enjeux d'évolution des outils et des processus en lien avec le développement de l'intelligence artificielle, de même que par une tension persistante sur les budgets locaux, la mise en synergie de leurs compétences s'avère plus que jamais pertinente.

La nouvelle convention vise au développement et à la mise en œuvre d'actions communes à destination des acteurs des finances publiques locales : formations, événementiel, veille prospective, ré-

seaux d'experts et partage de ressources. Elle tend également à favoriser une meilleure connaissance mutuelle entre les agents des services financiers et comptables des collectivités et les comptables publics, mais aussi à harmoniser les coopérations au niveau local entre les délégations du CNFPT et les directions régionales ou départementales de la DGFIP. Parmi les actions conduites en 2025, le déploiement du cycle de webinaires « Les Rendez-vous de la DGFIP » a bénéficié à près de 2 000 agents territoriaux, autour de thématiques telles que le contrôle allégé en partenariat, la responsabilité financière des gestionnaires publics, les régies, les faux ordres de virement ou le compte financier unique. Pour ces deux derniers sujets, deux modules de e-learning ont également été actualisés.

FOCUS Renforcement du partenariat avec le ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Souveraineté alimentaire

Inscrit dans la durée, le partenariat entre le CNFPT et la Direction générale de l'alimentation (DGAL) s'inscrit pleinement dans le projet d'établissement du CNFPT, sa vocation étant d'accompagner les transitions écologique, citoyenne et de cohésion sociale des services de restauration collective, et de structurer une coopération active autour des politiques publiques de l'alimentation.

Depuis 2021, le CNFPT participe aux travaux du Conseil national de la restauration collective (CNRC) et à ses groupes de travail. Un premier accord-cadre (2022-2024) a permis la coconstruction d'un bouquet de ressources numériques de vulgarisation de la loi EGalim, mis à disposition des services territoriaux et de l'État.

Le renouvellement et l'élargissement de ce partenariat en 2025 visent à harmoniser et amplifier les échanges entre délégations régionales du CNFPT et DRAAF, à l'échelle départementale comme régionale. Les axes de coopération couvrent : la veille réglementaire, l'élaboration de ressources pédagogiques, la promotion des métiers en tension de la filière restauration, la conception de formations expérimentales (alternatives aux plastiques, menus végétariens, lutte contre la précarité alimentaire) et l'organisation d'événements communs.

Photographie : Institut National des Études Territoriales (INET), situé à Strasbourg.



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

La proximité territoriale, marque de l'établissement

Le CNFPT s'appuie sur un maillage territorial consolidé pour garantir un accès équitable à son offre de formation sur l'ensemble du territoire. En 2025 s'est créée l'antenne du Pas de Calais (Arras) en délégation Hauts de France. Le réseau territorial repose désormais sur 18 délégations régionales et 83 antennes départementales. Ce dispositif de présence déconcentrée constitue le socle opérationnel de la mise en œuvre du service public de la formation des agents territoriaux, au plus près des réalités locales. Ce maillage territorial est mobilisé pour répondre à un double impératif d'égalité et de qualité. Il soutient le rapprochement de l'offre de formation des lieux de travail et permet de diversifier les modalités d'accès à la formation,

notamment *via* le développement de formats hybrides et l'appui sur des tiers-lieux.

Après une phase d'extension de son réseau, il s'agit pour le CNFPT de renforcer la qualité du service rendu. L'année 2025 marque une étape supplémentaire avec la consolidation du référentiel « cœur de mission des antennes ».

Enfin, la structuration du réseau et la clarification des missions des antennes contribuent à renforcer la culture de l'évaluation au sein de l'établissement. En facilitant la remontée des besoins, le suivi des parcours et l'analyse de l'impact des formations, ces structures participent à une amé-

lioration continue de l'offre, dans une logique de qualité, de pertinence et d'efficacité du service public de formation. En renforçant le dialogue territorial et les capacités d'ingénierie de proximité, le CNFPT développe une offre plus fine, plus contextualisée et davantage coconstruite avec les collectivités, notamment au travers de formations

sur mesure. En consolidant son organisation territoriale et en renforçant la cohérence de son action, le CNFPT affirme son ambition : garantir à chaque agent et à chaque collectivité, sur l'ensemble du territoire, un accès effectif à une offre de formation de qualité et adaptée aux enjeux contemporains.

La poursuite des partenariats avec les acteurs territoriaux

Fin 2024, le CNFPT a revu son mode de contractualisation avec les collectivités territoriales. Le développement des conventions-cadres pluriannuelles conclues dans ce contexte renouvelé est progressif, avec 45 conventions-cadres conclues en 2025. Cette évolution de la relation partenariale doit permettre un changement de logique : sortir de la réponse ponctuelle par l'offre de formation pour aller vers une logique plus intégrée, en appui des projets de territoire et inscrite sur le moyen terme. Les premières conventions permettent d'instaurer un dialogue mieux structuré et continu avec les collectivités, en s'appuyant sur une compréhension fine des dynamiques territoriales, des priorités politiques locales et des transformations à l'œuvre dans l'action publique.

Ces conventions visent aussi à renforcer la capacité collective à anticiper et accompagner les

transitions – aussi bien écologique que numérique, sociale – en articulant plus étroitement les enjeux de politiques publiques et les besoins en développement des compétences. Elles reposent sur des engagements réciproques, formalisés autour d'objectifs partagés, et favorisent une meilleure lisibilité des actions conduites par le CNFPT comme par les collectivités partenaires.

Dans la perspective du renouvellement des exécutifs locaux à l'issue des élections municipales de 2026, une relance de ces conventions est envisagée. Ce moment de recomposition des priorités politiques constitue une opportunité privilégiée pour réinterroger les besoins des collectivités, réaffirmer les partenariats existants et en initier de nouveaux. À ce titre, les conventions pluriannuelles pourront être mobilisées comme des outils structurants du dialogue territorial.

L'accompagnement des collectivités d'outre-mer

Le CNFPT réaffirme, dans ses orientations stratégiques, sa volonté d'accompagner les collectivités d'outre-mer et de leur apporter son soutien dans la consolidation de la fonction publique territoriale de leur territoire.

Une offre de services adaptée est proposée grâce à des conventions triennales avec :

- Le Syndicat pour la promotion des communes de Polynésie française (SPC PF) ;
- Le Centre de gestion et de formation de Polynésie française (CGF PF) ;
- Le Gouvernement de Polynésie française (GPF) ;
- Saint-Pierre-et-Miquelon et la Nouvelle-Calédonie.

Les actions proposées se traduisent par du conseil et de l'expertise, des actions de formation, par l'organisation de stages pratiques d'immersion mais également par la participation à des stages ou des actions de l'offre CNFPT.

À titre d'illustration, la convention conclue avec la collectivité de Saint-Pierre-et-Miquelon s'inscrit dans une démarche de coopération visant à renforcer les compétences des agents territoriaux. Les actions de formation, centrées sur les enjeux de l'action publique locale et les compétences transversales, ont été élaborées en tenant compte des spécificités du territoire et des besoins identifiés localement. En 2025, 35 journées de formation ont été organisées autour de plusieurs thématiques : culture administrative et institutionnelle, fondamentaux du management, initiation aux marchés publics, coopération et intelligence collective. Ces sessions ont bénéficié à 65 stagiaires. En juin 2025, neuf stagiaires du cycle de formation des directeurs généraux et directrices générales des services des communes de Polynésie française, porté par le Centre de gestion et de formation de Polynésie française, ont effectué une visite d'étude auprès de plusieurs services de la ville de Marseille, avec le concours de la délégation régionale du CNFPT PACA.

FOCUS Mise en place d'un référentiel « cœur de mission » des antennes départementales

En 2025, le CNFPT a engagé avec ses antennes l'élaboration d'un référentiel « cœur de mission des antennes », visant à clarifier, structurer et partager les missions communes exercées à ce niveau. Ce référentiel formalise un socle commun d'intervention, articulé autour de fonctions-clés pour les agents territoriaux et les collectivités : accueillir et informer le public, déployer une offre de formation de qualité et accompagner les collectivités dans la qualification de leurs besoins au fil de leur évolution.

Au-delà d'un outil de clarification interne, ce référentiel porte une ambition : garantir l'égalité d'accès au service public de la formation sur l'ensemble du territoire. Il vise à assurer à chaque collectivité, quelle que soit sa taille ou sa localisation, un niveau de service lisible et de qualité, tout en préservant la capacité d'adaptation indispensable aux spécificités locales. Il constitue également un levier de cohérence pour l'établissement, en renforçant l'articulation entre les différents niveaux territoriaux et en consolidant une culture de service commune.

Développer les partenariats *européens* et *internationaux*

En 2025, l'action européenne et internationale du CNFPT a été structurée en référence à la stratégie partenariale adoptée en décembre 2024, articulée autour de deux axes complémentaires : l'approfondissement des partenariats européens et la formalisation de nouveaux partenariats internationaux.

Sur le volet international, l'année 2025 a donc été consacrée à des échanges de travail en particulier avec l'Agence nationale de formation des collectivités togolaises (ANFCT) et l'Institut palestinien des finances publiques (IPFP) dans la perspective de conclure des partenariats en 2026. Par ailleurs, l'établissement a assuré l'accueil de stagiaires issus des écoles nationales d'administration de Tunisie et du Maroc, en stage au sein de collectivités françaises. La convention de partenariat avec l'ENA de Tunis a été renouvelée en avril.

Sur le volet européen, une nouvelle approche de la participation des structures de l'établissement aux programmes européens a été dessinée, notamment s'agissant des programmes de mobilité de type Erasmus+, avec l'objectif d'intégrer progressivement ces mobilités apprenantes dans l'offre de services du CNFPT.

Dans le cadre d'une démarche comparative des politiques publiques, l'établissement a accueilli un étudiant en master de l'université allemande des sciences administratives, chargé d'une étude sur l'évolution des pratiques managériales en France, en Allemagne, en Irlande et en Belgique menée au sein du service de la prospective. Enfin, lors des Entretiens territoriaux de Strasbourg, une « bulle d'inspiration » a réuni des participants allemands et belges autour de la question des relations entre élus et cadres dirigeants.



FOCUS Mise en œuvre de la convention avec le Conseil régional de Wallonie

Le Conseil régional de formation de la Wallonie (CRF) est une institution publique de droit belge créée en 1995, dont la mission est d'informer et de former les dirigeants locaux dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Le partenariat, signé en 2019 et renouvelé en avril 2024, porte plus particulièrement sur deux axes : la mise en commun des ressources et le partage d'expériences d'une part, la formation des cadres supérieurs à la gestion territoriale et les voyages d'étude des directeurs généraux

de services d'autre part. Elle accorde une place significative à l'accompagnement des transitions aussi bien écologique que professionnelle, et prévoit à terme le développement d'échanges entre pairs ainsi que de réseaux de communautés apprenantes.

En mai, une délégation du CNFPT a participé à Namur au « Carrefour des compétences » du CRF, consacré aux enjeux de la transition écologique.

Répondre

aux enjeux des grandes transitions

- 28** Poursuivre les engagements au service de la transition écologique
- 31** Accompagner la transition numérique et l'intégration de l'intelligence artificielle
- 34** Agir en faveur de la cohésion sociale
- 36** Répondre aux enjeux de formation autour de la prévention et de la sécurité
- 39** Accompagner les agents territoriaux face aux grandes transitions



Transition écologique : Poursuivre les engagements au service de la transition écologique

L'engagement du CNFPT pour la transition écologique s'inscrit au cœur du projet d'établissement. Le CNFPT porte une approche systémique des enjeux de développement durable, en référence aux 17 Objectifs de développement durable (ODD) de l'Agenda 2030 adoptés en 2015 par l'ONU, qui intègrent et croisent les enjeux environnementaux, sociaux et économiques. La mobilisation sur la transition écologique de l'établissement vise ainsi à répondre aux grands enjeux de développement durable : changement climatique, perte de la biodiversité, rareté des ressources et risques sanitaires environnementaux, justice sociale. Elle impose une évolution vers un nouveau modèle économique et social, renouvelant les modes de vie.

Une offre de services riche et diversifiée

La concrétisation des dix engagements se traduit par une offre de services riche, conçue et réalisée avec de nombreux partenaires :

- Des formations sur catalogue ou à la carte;
- Des journées d'actualité nationales ou locales;
- Une radio et des podcasts, des MOOC et SPOC, des webinaires, des vidéos;
- Des e-communautés (56, dont 9 700 inscrits sur la e-communauté Transition écologique);
- Des études sectorielles;
- Un Wikiterritorial;
- Des Universités de l'innovation publique.

L'offre de services inclut désormais la transition écologique dans un large éventail thématique :

- Stratégies et pilotage;
- Services à la population, éducation, sport, culture;
- Prévention et gestion des risques;

La mise en œuvre de l'engagement du CNFPT pour la transition écologique s'était traduite en 2023 par dix engagements conduits avec succès. Cette première étape, réussie grâce à la mobilisation de l'ensemble de l'établissement, a permis de faire émerger de nouvelles perspectives autour d'une approche globale et transversale des enjeux : poursuivre le développement de l'offre de services aux collectivités, en s'appuyant sur une démarche d'écoresponsabilité ambitieuse. Au regard de cette approche intégrée, en 2025, les instances de gouvernance ont évolué, une stratégie de communication a été élaborée pour donner à voir la démarche et ses avancées, et un programme d'actions de mobilisation a été déployé pour concrétiser une dynamique collective à toutes les échelles.

- Services ressources, finances, achats, ressources humaines, informatique;
- Services techniques et bâtiments;
- Espaces publics, voirie et espaces verts;
- Développement économique, agriculture, alimentation;
- Aménagement, habitat et mobilités durables;
- Politiques énergétiques;
- Services eau, déchets et économie circulaire.

Le rapport du ShiftProject « Former les actifs pour la transition écologique » publié en 2025 promeut le caractère exemplaire du développement de l'offre de formation du CNFPT en soulignant l'efficacité de son approche systémique pour accompagner les collectivités et les territoires dans leurs adaptations et leurs transitions : diversité des thématiques, transversalité des sujets, variété des types de formation, formations sur mesure et

contextualisées, animation de réseaux, viviers de formateurs sur l'ensemble du territoire.

En 2025, les orientations portaient plus précisément sur :

- La mobilisation massive des agents territoriaux, et en particulier les agents de catégorie C, en développant leur compréhension des enjeux écologiques et leur capacité d'adaptation à la transition, *via* des pédagogies adaptées;
- La poursuite de l'intégration de la transition écologique dans les offres métiers en promouvant, en particulier, la cohésion sociale, la justice sociale, une IA responsable et la participation des habitants;

- L'outillage de la fonction RH des collectivités en introduisant les compétences transverses de la transition écologique dans le répertoire des métiers territoriaux ainsi que le lancement d'une étude exploratoire sur l'impact de la transition écologique sur les métiers et compétences, avec un parti pris sur une méthodologie fondée sur le travail réel;
- La poursuite de l'expérimentation iTEEnénaire en région Centre-Val de Loire, avec une phase de massification des formations et de transfert, dans l'offre nationale de services du CNFPT, de premières ressources issues de la démarche.

CHIFFRES et faits marquants

- **Six sessions d'un cours en ligne (MOOC)** dédié aux grands enjeux de la transition écologique, ses conséquences sur les politiques publiques et les impacts sur les métiers et les compétences, depuis 2024.
- Près de **70 sessions du SPOC Transition écologique** programmées.
- Une version-test d'autoformation sur les comportements humains et la transition écologique a recueilli plus de **200 inscrits** pour sa première session.
- La formation « La mise en récits des transitions pour consolider les projets de territoire » se déploie avec plus de **20 sessions** programmées.
- Au titre des formations d'intégration, près de **60 000 agents territoriaux** bénéficient d'un module adapté dédié à la transition écologique. De nouveaux référentiels pour les FIA et FIB seront effectifs en 2026.
- Dans les formations dites « métiers », plus de **650 stages** sont désormais identifiés *via* un label « Transition écologique ».
- Les **intervenants recrutés** (territoriaux et *via* marchés publics) sont **formés à la transition écologique**.
- **Des moments nationaux** (par exemple : les 25 et 26 mars à Montpellier, « Agir autrement pour faciliter la transition des territoires littoraux », ou les 25 et 26 juin à Saint-Priest, « La Transition écologique, enjeux et impacts sur les SDIS »), mais aussi **des événements locaux organisés** par les délégations (comme la Biennale des villes en transition, ou « Transition écologique et Ruralité »).
- **Des partenariats stratégiques** avec l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), le Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema), la Fabrique des transitions, l'Office français de la biodiversité (OFB), la Fédération nationale des Parcs naturels régionaux de France (FNPFR), le ShiftProject, Canopé...

ITEEnéaire, une démarche innovante pour accélérer la transition énergétique et écologique dans les collectivités

Depuis janvier 2023, le CNFPT développe l'ITEEnéaire, une démarche expérimentale de transformation systémique des organisations publiques à partir des métiers. Son objectif : inscrire durablement la transition écologique et énergétique (TEE) dans les pratiques professionnelles, les structures organisationnelles, les cultures métiers et les dynamiques de coopération territoriale. Soutenu par la Banque des Territoires dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt Compétences et Métiers d'avenir – France 2030, ce dispositif est coconstruit au sein d'un consortium de 14 partenaires. Les 12 collectivités membres¹ sont accompagnées par le CNFPT et l'ADEME pour repenser les gestes métiers et expérimenter de nouvelles formes de coopération à l'échelle des territoires. Conçus en coopération interinstitué et interdélégation du CNFPT, tous les contenus produits sont *open source*, facilitant leur transfert vers d'autres fonctions publiques et le secteur privé.

1. Commune de Blois, Agglopolys Blois, communauté de communes du Grand Chambord, commune de Lamotte-Beuvron, conseil départemental d'Indre-et-Loire, commune de Tours, Tours Métropole Val de Loire, conseil départemental de l'Indre, communauté de communes Terres du Haut-Berry, commune de Saint-Jean-de-Braye, centre intercommunal d'action sociale du Blaisois, région Centre-Val de Loire

L'année 2025 a été marquée par plusieurs avancées notables :

- Les premiers parcours modulaires ont été produits pour les métiers du bâtiment, de la propreté des locaux, des espaces verts et de l'achat public.
- Les travaux de coconception se sont poursuivis sur les deux tiers des autres groupes métiers avec pour objectif d'atteindre dix parcours finalisés fin 2025 (20 groupes métiers couverts par l'expérimentation, qui concernent une centaine des 250 métiers de la fonction publique territoriale (FPT).
- Les collectivités ont intensifié la sensibilisation des agents à la transition écologique et certaines ont engagé la formation des managers en mobilisant les différents dispositifs ITEEnéaire.
- Un important travail d'animation quotidienne a été mené au sein du consortium pour entretenir la dynamique de transformation et mobiliser les collectifs de travail.
- Une évaluation d'impact a été lancée visant à mesurer la transformation réelle des organisations-tests.
- Le CNFPT et l'ADEME ont amorcé une réflexion pour examiner les conditions du transfert d'ITEEnéaire vers d'autres territoires en région Centre-Val de Loire et au-delà.

FOCUS Des partenariats renforcés au service de la transition écologique

La stratégie transition écologique du CNFPT s'enrichit par des partenariats renforcés – Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema), Fabrique des transitions, Office français de la biodiversité (OFB), ShiftProject, Canopé.... Les plus-values de ces partenariats sont multiples : croiser les expertises, partager des ressources, se nourrir mutuellement, renforcer/créer des collaborations au sein des réseaux territoriaux...

En 2025, le CNFPT s'est rapproché, en particulier, de COMETE, la COMMunauté Écologie et Territoires, et a officialisé son adhésion au Club Développement durable des établissements et entreprises publics (ClubDDEP). Actif depuis 2006, ce Club compte, à date, 170 membres représentant plus d'un million d'agents des trois fonctions publiques. Sa mission est d'accompagner les structures adhérentes dans l'accélération de leur transition vers un modèle de développement durable, par le partage entre pairs, l'inspiration et l'innovation.

Accompagner la transition numérique et l'intégration de l'intelligence artificielle

La transformation numérique est un enjeu structurant pour les agents territoriaux. La sensibilisation à ses dimensions multiples, cybersécurité, archivage, traitement des données, dématérialisation, numérique responsable, lutte contre l'infobésité et réduction de la fracture numérique, conditionne la capacité des collectivités à bâtir une administration à la fois accessible, éthique et moderne. Le CNFPT intensifie en ce sens ses efforts pour

sécuriser les compétences numériques de base et développer la maîtrise des outils du quotidien, en portant une attention particulière aux enjeux d'illectronisme et d'inclusion digitale. L'intelligence artificielle ouvre par ailleurs de nouvelles perspectives pour l'optimisation des politiques publiques, appelant une montée en compétences spécifique et une réflexion éthique que le CNFPT intègre progressivement à son offre de formation.

L'intégration des enjeux numériques dans les services publics locaux

Depuis l'étude menée en 2021 sur les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale, le CNFPT dispose d'une vision d'ensemble des besoins en compétences numériques des agents. Cette connaissance structurée lui permet de garantir une prise en compte transversale et intersectorielle de ces enjeux dans son offre de services.

Dans cette dynamique, le partenariat conclu en 2024 avec le GIP Pix a permis d'engager plusieurs expérimentations visant à identifier des

cas d'usage présentant un potentiel de développement : Pix comme ressource pédagogique, comme outil d'évaluation initiale des compétences, ou encore comme support d'orientation des agents.

À titre d'illustration, Pix a été mobilisé comme outil de diagnostic grand public auprès d'environ 1 500 personnes dans le cadre du partenariat avec les maisons France Services. Trois parcours de tests de positionnement en bureautique ont par ailleurs été conduits.

Le CNFPT renforce l'intégration des enjeux numériques en s'appuyant sur l'expertise de Pix comme levier d'évaluation et de formation des agents.

Une offre d'appui au développement éthique et maîtrisé de l'IA

Dans un contexte de fortes attentes sur le développement des compétences en matière d'IA, le CNFPT renforce son offre de services aux collectivités. L'objectif est de permettre aux agents comme aux dirigeants de comprendre les opportunités et les risques de l'intelligence artificielle, sans se limiter à une approche centrée sur les seuls outils.

Conscient des enjeux éthiques, démocratiques et écologiques que porte ce développement, ainsi que des besoins en compétences qui en découlent dans un contexte de transition numérique, le CNFPT a défini une stratégie d'accompagnement des collectivités et de leurs personnels, articulée autour de trois axes :

- Assurer le développement d'une offre équilibrée, construisant en parallèle l'acculturation et la sensibilisation d'une part, l'expertise métier d'autre part ;
- Créer et animer un groupe d'experts chargé de la veille et de l'appui à la constitution d'une offre en prise avec les besoins du terrain ;
- Mieux connaître et anticiper l'impact de l'IA sur l'évolution des métiers, en actualisant l'étude réalisée en 2021 sur les effets de la transition numérique sur les métiers territoriaux.

Cette stratégie se traduit par la création de stages métiers dédiés : en 2025, l'offre de services comprend 11 stages thématiques sur l'IA, structurés selon une logique de niveaux progressifs allant de la sensibilisation à l'expertise, auxquels s'ajoutent 138 stages intégrant l'IA sans en faire leur objet central. La quasi-totalité de ces formations ont été conçues ou sont en cours de conception en 2025, et leur développement se prolongera en 2026. Des événements dédiés complètent cette offre : journées thématiques, webinaires et MOOC d'acculturation. Au printemps, une série d'événements « IA et territoires » ont été organisés dans les délégations régionales, mobilisant plus de 40 actions conduites sous des formats variés, classes virtuelles, journées d'actualité, colloques et formations courtes.

En novembre, l'INSET de Dunkerque a organisé, en partenariat avec un cabinet de conseil spécialisé dans la gouvernance des données publiques et l'IA et au siège de la délégation régionale des Hauts-de-France, une journée d'actualité consacrée à l'IA comme levier de résilience et d'innovation pour les territoires. Destinée aux agents

travaillant sur les questions d'aménagement du territoire, cette rencontre a permis d'explorer des cas concrets : création d'un jumeau numérique territorial à Angers, présentation du *Climate Data Hub* de la région Centre-Val de Loire, réseaux de « toiles numériques » de l'agence d'urbanisme de Dunkerque, témoignage de l'Institut national de la résilience et de l'innovation urbaine de Montréal. Les participants ont analysé collectivement ces expériences françaises et internationales au travers d'ateliers thématiques portant sur l'urbanisme, la mobilité, la transition sociale ou le tourisme.

En juin, la délégation Grand Est, avec l'appui de l'INSET de Nancy, a organisé une journée d'actualité sur la découverte et l'intégration de l'IA générative dans les métiers de l'animation et de l'éducation. Cette journée a permis aux agents de travailler sur les usages métiers de l'IA dans les services territoriaux de l'éducation, de l'animation et de la jeunesse ; elle sera complétée par un stage dédié aux usages de l'IA pour et par les usagers des services publics éducatifs.

Dans le domaine des affaires juridiques, un nouveau stage « IA et *Legal Design* » a été conçu et expérimenté ; il sera déployé dans les délégations à partir de 2026. Dans le domaine du travail social, un webinaire organisé en novembre sur le thème « IA et Travail social : enjeux et impacts » a rassemblé 850 participants. Des déclinaisons sous forme de séries de webinaires sont proposées en région, et les stages consacrés aux écrits professionnels sont actualisés pour l'offre 2026, pour accompagner l'évolution des pratiques des agents.

Les cadres de direction territoriaux ont été identifiés dès 2025 comme un public-cible prioritaire à sensibiliser sur les enjeux de l'IA, puis à former et accompagner sur le développement de la stratégie IA dans leur collectivité. Pour atteindre cet objectif, la nouvelle formation « Intelligence artificielle, entre éthique et stratégie » a été conçue et deux sessions ont été proposées à l'INET dès l'automne. Cette offre pensée comme un « laboratoire de développement de la stratégie IA » a été complétée par des événements spécifiques (« Soirées de l'INET » sur l'IA), de même que par une intégration transversale du sujet IA dans de nombreux cycles et stages déjà proposés ainsi que dans une séquence de formation interfiliaire des élèves de l'INET.

FOCUS Le MOOC IA, succès d'un outil de sensibilisation des agents territoriaux à l'intelligence artificielle

Début 2025, le CNFPT lance le MOOC « Les Fondamentaux de l'intelligence artificielle dans la fonction publique territoriale », dans l'objectif de sensibiliser massivement les agents publics territoriaux au fonctionnement des systèmes d'IA et à leurs applications dans les champs de l'action publique locale. Ce MOOC offre, en six heures et trois modules, une vision structurée des enjeux de l'IA, de cas d'usage dans les politiques publiques, et des réflexions sur de premiers éléments de stratégie pour les collectivités. Les deux sessions proposées entre mars et décembre ont rassemblé plus

de 43 000 participants, avec un taux de satisfaction supérieur à 80 %.

Fort de ce succès, le MOOC a été transformé en formation à distance accessible à toutes et tous. Au second semestre, plus de 35 sessions de cette formation ont été réalisées à la demande des collectivités. Ces dispositifs seront actualisés et de nouveau proposés en 2026, afin de poursuivre la construction d'une culture commune pour un usage éthique et responsable de l'intelligence artificielle dans les collectivités territoriales.



Agir en faveur de la *cohésion sociale*

Dans un contexte de mutations rapides affectant les équilibres institutionnels et les conditions de vie des populations, les responsables publics, élus comme cadres territoriaux, sont appelés à jouer un rôle déterminant. Il leur revient de mobiliser les compétences et les énergies nécessaires pour construire des réponses partagées aux défis du moment.

Les structures de proximité, au contact direct des réalités locales, disposent pour cela d'atouts spécifiques. Nombreuses sont celles qui expérimentent et capitalisent autour des enjeux du vivre-ensemble et de la cohésion sociale. L'ampleur de ces défis appelle néanmoins une démarche collective, fondée sur l'échange et le renforcement des compétences.

Le renforcement du vivre-ensemble par la prise en compte des grands enjeux sociétaux

Favoriser l'acceptation de l'altérité et prévenir les violences constituent des leviers essentiels pour la cohésion sociale. Le renforcement des compétences des acteurs territoriaux dans ces domaines a mobilisé plusieurs chantiers : formation de formateurs à l'approche interculturelle et au genre, conception de journées d'actualité sur l'interculturalité dans les politiques de solidarité, notamment avec le conseil départemental de Seine-Saint-Denis, et élaboration d'un itinéraire de formation dédié au sport et à l'inclusion sociale, centré sur la lutte contre les discriminations et les violences dans les activités physiques.

Au-delà de ces actions ciblées, une programmation nationale régulière a contribué à nourrir la réflexion collective des agents territoriaux.

C'est dans cet esprit que le CNFPT a organisé le colloque national de Rouen les 4 et 5 mars 2025, intitulé « Renouveler notre pacte social : un défi pour les territoires ». Élus, cadres territoriaux, représentants associatifs et chercheurs y ont réfléchi ensemble aux voies d'un renouveau de la cohésion sociale.

À l'issue de ce colloque, des rencontres locales ont été organisées dans plusieurs délégations régionales, en Métropole et dans les Outre-mer, afin de prolonger les débats et d'approfondir l'expression des besoins en formation et en coopération. Plus de 350 participants ont pris part à ces rendez-vous territoriaux.

Les Rencontres territoriales de la culture ont exploré les défis de la transition écologique mais aussi numérique pour les acteurs culturels. Des cycles de webinaires ont rythmé l'année autour des politiques éducatives, culturelles, sportives et alimentaires, croisant savoirs, retours d'expérience et actualité professionnelle, des enjeux de la laïcité et de l'inclusion en milieu rural jusqu'aux pratiques artistiques en territoire, en passant par la place de l'intelligence artificielle dans l'éducation.

La restauration collective a également fait l'objet d'une attention particulière, comme espace de cohésion et de mieux-vivre ensemble, via une série de webinaires abordant la qualité nutritionnelle, les projets alimentaires territoriaux et les enjeux de durabilité.

Le soutien aux initiatives territoriales à destination des associations

Dans un contexte de contraintes budgétaires croissantes pour les collectivités comme pour les associations, les Rencontres territoriales de la vie associative 2025 ont été placées sous le thème « Financer les associations : de la mise en concurrence à la coopération ».

Pendant deux journées, près de 200 participants ont partagé leurs expériences et travaillé, en ateliers, sur les conditions concrètes d'un financement associatif pérenne : montages innovants,

évaluation, accompagnement juridique et coopération territoriale.

Cette dynamique s'est prolongée tout au long de l'année par une série de webinaires approfondissant les différentes facettes du sujet : compréhension de l'écosystème associatif, modèles socioéconomiques, cadre réglementaire des subventions, optimisation de l'instruction des dossiers, et accompagnement des associations en difficulté économique.

FOCUS Une série de webinaires sur les violences faites aux femmes

Entre fin 2024 et fin 2025, l'INSET d'Angers a proposé une série de huit webinaires thématiques consacrés aux violences faites aux femmes. Ce format complémentaire à l'offre de formation présentielle a permis de toucher 4 800 agents territoriaux, en leur apportant des connaissances actualisées, des outils concrets et des repères pour faire évoluer leurs pratiques professionnelles.

Certaines thématiques ont particulièrement mobilisé les agents. La journée intersectorielle (sécurité, social et médicosocial) sur la prostitution des mineurs a réuni 660 participants en

présentiel et à distance. Le webinaire consacré aux violences conjugales et à leurs effets sur le développement de l'enfant a enregistré 846 inscriptions, confirmant l'intérêt d'une approche articulée entre lutte contre les violences faites aux femmes et protection de l'enfance.

Dans une logique de capitalisation et d'accès aux ressources, les webinaires et la documentation associée ont été mis à disposition des agents.

Au regard du succès rencontré, des perspectives de développement se dessinent en partenariat avec des structures comme la Mission interministérielle pour la protection des femmes contre les violences et la lutte contre la traite des êtres humains (MIPROF) autour de thématiques à approfondir comme le psychotraumatisme, le contrôle coercitif et le masculinisme.



Répondre aux enjeux de formation autour de la *prévention* et de la *sécurité*

Une implication forte pour répondre à la croissance des polices municipales

Le développement des compétences en matière de sécurité publique tient une place importante dans l'activité de l'établissement. L'année 2025 confirme la croissance de l'activité de formation des policiers municipaux, observée depuis plusieurs années. Après une progression marquée de 20 % et 30 % des journées de formation stagiaire (JFS) en 2022 et 2023, la hausse, autour de 10 %, est plus modérée en 2024 et 2025.

En 2025, les policiers municipaux ont bénéficié de 210 963 journées de formation stagiaire, réparties en trois catégories :

- Les formations initiales d'application avec 118 408 JFS;
- Les formations à l'armement avec 53 692 JFS;
- La formation continue obligatoire (FCO) avec 38 862 JFS.

Les quatre centres de formation dédiés à la police municipale (CFPM) sont pleinement opérationnels même si d'ambitieux travaux restent à réaliser dans le cadre du programme pluriannuel d'investissement de l'établissement.

Ces sites, consacrés exclusivement à la formation initiale ou d'intégration, assurent 56 % de l'activité de formation des policiers municipaux. Les infrastructures des sites d'Aix-en-Provence (Bouches-du-Rhône), d'Angers (Maine-et-Loire) et de Villenoy (Seine-et-Marne) sont en outre appelées à évoluer. Ces CFPM bénéficient de programmes immobiliers qui permettront, progressivement, d'améliorer encore la mise en œuvre pédagogique des actes métiers, notamment grâce

à des exercices et des simulations spécifiques à l'acquisition des compétences d'intervention des policiers municipaux.

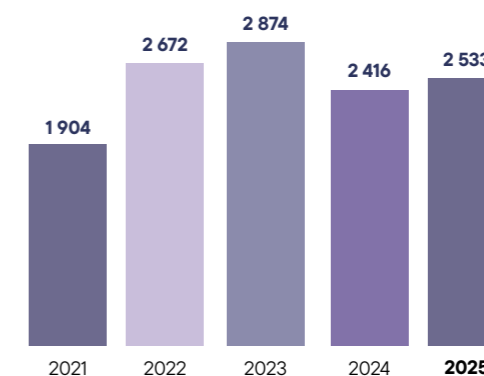
Pour le quatrième centre, situé à Montpellier (Hérault), l'année 2025 est marquée par le début des travaux de reconstruction totale sur le site historique. Il sera le premier, en septembre 2027, à bénéficier des nouvelles installations dédiées aux policiers municipaux.

Au-delà de ces quatre sites spécialisés, les délégations régionales assurent les formations continues obligatoires de professionnalisation ainsi que les formations à l'armement. L'intensité de ces activités reste élevée, avec des évolutions géographiques. Alors que le sud de la France et la région parisienne concentraient fortement les formations à l'usage des armes (notamment létales), une demande croissante est observée dans de nouvelles zones, en particulier dans l'ouest de la France et sur la côte atlantique.

Concernant les territoires ultramarins, afin de garantir un service public de proximité et d'éviter aux stagiaires de longues périodes d'absence de leur territoire, le CNFPT a fait le choix de maintenir l'organisation des formations initiales d'application dans chaque territoire pour les agents des catégories C et B. Un travail d'analyse est engagé afin d'identifier les conditions de mutualisation pour garantir des conditions de formation optimales pour les policiers municipaux ultramarins, dont les effectifs, comme en Métropole, sont en progression.

Nombre de policiers municipaux en formation initiale d'application (FIA)

incluant les agents de police municipale, les cheffes et chefs de service ainsi que les directrices et directeurs



CHIFFRES et faits marquants

2 533 policières et policiers municipaux ont été formés en formation initiale d'application :

- **2 042** agents de police municipale;
- **446** cheffes et chefs de service;
- **45** directrices et directeurs.

Nombre de policiers municipaux en formation initiale d'application

Le besoin en formation reste soutenu. Pour rappel, chaque nouveau policier municipal recruté suit d'abord une formation initiale d'application (FIA). Il doit ensuite réaliser des formations continues obligatoires (FCO) dans un délai de trois ou cinq ans, selon son niveau de responsabilité. À cet égard, le nombre de formations continues obligatoires a continué de croître en 2025, avec une augmentation de plus de 3 000 journées de formation stagiaire (JFS).

Le dispositif opérationnel fait l'objet d'un pilotage national coordonné. Afin d'absorber les flux de stagiaires devant réaliser leur FIA, une commission mensuelle coordonne les demandes d'inscription. Elle propose d'orienter les stagiaires vers des sites de formation disposant de places disponibles, afin de permettre une entrée en formation dans les délais les plus courts.

En complément des formations mentionnées, des espaces d'échanges professionnels sont proposés autour de thématiques d'actualité liées aux missions des policiers municipaux. Sous forme de webinaires, des experts interviennent dans un format court sur des sujets tels que la gestion des violences intrafamiliales, la rédaction des écrits de procédure ou encore la stratégie nationale de résilience. Ces temps d'échange rassemblent chaque mois plusieurs centaines d'agents, qui interagissent.

Enfin, une augmentation du nombre de formations de nouveaux gardes champêtres est observée à l'échelle nationale. De 83 agents formés en 2024, ce sont 115 nouveaux agents qui ont suivi la formation initiale, actuellement organisée sur le site de la délégation régionale Grand Est, à Nancy.

L'accompagnement de la filière des sapeurs-pompiers professionnels

Le niveau d'activité de formation des sapeurs-pompiers professionnels atteint 42 119 journées de formation stagiaire (JFS) en 2025, soit une hausse de 38 % par rapport à 2024, où il s'établissait à 30 320 JFS.

Les trois principaux domaines d'actions de formation à destination des sapeurs-pompiers professionnels sont la montée en compétences des équipes pédagogiques internes aux services incendie et secours, les actions relatives au management, à la culture de projet ou à l'environnement territorial et les actions dites péri-opérationnelles, pour développer le maintien en condition, le capital santé et la qualité de vie au travail.

Le partenariat avec l'École nationale supérieure des officiers des sapeurs-pompiers (ENSOSP) s'est consolidé afin de poursuivre la dynamique de mutualisation et d'échanges prévue par le contrat d'établissement, notamment pour le financement des formations opérationnelles des officiers. En parallèle, une convention a été signée entre l'Entente Valabre, « Entente pour la forêt méditerranéenne », établissement public local spécialisé dans l'expertise sur la gestion des espaces naturels soumis aux risques d'incendie. Ce partenariat facilitera l'accès des sapeurs-pompiers professionnels de tous les territoires de France. Déployé au dernier trimestre, il a déjà permis l'accès de près de 200 sapeurs-pompiers professionnels issus de 78 SIS (services d'incendie et de secours) de toute la France à des modules spécialisés sur l'action contre les incendies forestiers.

FOCUS Résilience et Collectivités territoriales

La capacité de résilience des organisations, notamment des collectivités locales, c'est-à-dire leur faculté à absorber un choc, à s'adapter et à maintenir leur fonctionnement avant de rebondir, constitue un enjeu de transformation de la culture des administrations et des politiques territoriales.

Les situations de crise, quelle que soit leur ampleur sur le plan économique, social, climatique, se sont multipliées. Or les agents territoriaux, au travers de leurs actions et de leur présence en proximité, favorisent la continuité des politiques publiques sur les territoires, le maintien de la vie locale et de la cohésion sociale. À ce titre,

le CNFPT intervient pour parfaire leur capacité de résilience et leur montée en compétences, toutes filières et tous niveaux de responsabilité confondus. Pour ce faire, des actions de formation, notamment via le MOOC « Résilience et Collectivités territoriales » permettent d'appréhender la stratégie nationale de résilience et de faire monter en compétences les agents et cadres engagés sur la gestion de crise. De même, le cycle de formation dédié aux managers des risques permet de spécialiser des agents dans le but de développer cette stratégie. Afin de développer les réflexes concrets à acquérir, un jeu éducatif (« le puzzle de la résilience ») a été testé en 2025 à l'initiative de la Nouvelle-Aquitaine.

Accompagner les agents territoriaux face aux *grandes transitions*

Exemples d'intégration dans les pratiques professionnelles

La lutte contre l'accroissement de la pauvreté

Dans un contexte inflationniste, de remontée du chômage et du mal-emploi, la pauvreté s'est aggravée pour certains publics : jeunes, familles monoparentales, travailleurs pauvres. Confrontés à l'enjeu de réduire les précarités (alimentaire, énergétique, matérielle) et de favoriser l'accès aux droits dans un contexte de contraction budgétaire, la mission des travailleurs sociaux se complexifie.

L'accès effectif aux droits et la lutte contre le non-recours constituent des enjeux majeurs pour les politiques publiques de solidarité. Le CNFPT accompagne les collectivités et leurs agents au travers d'actions de formation, d'animation territoriale et de coopération institutionnelle, en lien notamment avec l'Observatoire des non-recours (ODENORE). S'appuyant sur des travaux de recherche en sciences sociales, le CNFPT a proposé un cycle de quatre webinaires ayant réuni 1 500 inscrits, pour accompagner les collectivités dans leur compréhension et leurs actions en matière d'accès aux droits et de lutte contre le non-recours. Cette année a également permis de définir une feuille de route pour structurer une offre à destination des agents d'accueil territoriaux, en première ligne pour écouter et orienter les publics concernés. La nature plurielle de ces enjeux invite à les appréhender de manière intersectorielle et transversale, dans une approche globale centrée sur l'usager.

Le renforcement de la prise en compte de la santé mentale

Les formations relatives à la santé mentale visent à construire une culture commune autour de la

santé mentale positive, à en promouvoir les enjeux en lien avec la citoyenneté et le vivre-ensemble. Depuis 2023, 11 700 agents ont participé aux formations ou webinaires de sensibilisation proposés par le CNFPT.

Depuis septembre 2025, l'INSET d'Angers complète cette offre avec un module d'autoformation intitulé « À la découverte de la santé mentale ». Accessible à tout agent territorial souhaitant s'informer, comprendre ou approfondir ses connaissances, ce module a déjà convaincu plus de 400 agents en quelques mois.

Les compétences psychosociales (CPS), cognitives, émotionnelles et sociales, permettent de faire face aux défis du quotidien, d'assurer un bien-être mental et de favoriser des comportements positifs dans les relations à soi, aux autres et à l'environnement. Elles représentent aujourd'hui un enjeu éducatif et sociétal majeur. Dans ce cadre, le CNFPT participe à la stratégie nationale multi-sectorielle de développement des CPS, au titre du pilier « Formation des adultes en position d'éducation auprès des enfants et des jeunes ». Il s'agit de former les agents territoriaux intervenant auprès des enfants, des jeunes et des familles afin qu'ils puissent contribuer au développement de leurs CPS, leviers reconnus pour favoriser le bien-être, limiter les conduites à risque et lutter contre toutes les formes de violence, dont le harcèlement. Les INSET d'Angers et de Nancy ont participé, en collaboration avec Santé publique France, aux groupes de travail nationaux pour identifier des formateurs, faire évoluer les référentiels et enrichir l'offre de services.

La prise en compte des mutations sociétales

Face aux enjeux de transition qui marquent de plus en plus fortement le quotidien des agents territoriaux, le CNFPT s'est engagé dans un travail ambitieux d'accompagnement et de professionnalisation, visant à leur donner les clés pour mobiliser efficacement les citoyens et contribuer à une gouvernance locale plus inclusive, gage d'un

renouvellement de la confiance entre administration et citoyens.

Dans cette dynamique, l'INSET de Nancy a conçu une offre de services intégrant la participation citoyenne dans l'ensemble des spécialités du CNFPT. Cette approche illustre l'engagement du CNFPT à doter les collectivités des outils nécessaires pour renforcer le lien démocratique et relever les défis contemporains de l'action publique.

FOCUS L'appui du CNFPT à la préparation des élections municipales

En vue des élections municipales de 2026, le CNFPT a conçu un dispositif de formation ambitieux pour accompagner l'ensemble des 35 000 communes dans la préparation, la tenue et le suivi des élections municipales de 2026, dans un contexte juridique profondément remanié par la loi de mai 2025, notamment pour les communes de moins de 1 000 habitants. Ce projet vise à sécuriser l'organisation des scrutins et le début de mandat des nouveaux élus, en offrant aux agents communaux, DGS, élus et candidats un environnement d'apprentissage souple, complet et immédiatement opérationnel.

Pensée comme une offre globale, la démarche s'articule en trois temps :

- Préparer les élections, pour maîtriser les fondamentaux (candidatures, listes électorales, cadre juridique);
- Organiser le scrutin, pour accompagner concrètement la logistique du vote;
- Débuter le mandat, pour guider les premières étapes des nouvelles équipes municipales.

L'INSET de Nancy a assuré la coordination nationale du dispositif, en fournissant aux déléga-

tions régionales des formations « clé en main » : préparation des formateurs, mutualisation des ressources pédagogiques. Chaque délégation a ainsi pu déployer une offre locale cohérente, ajustée aux besoins de son territoire. Au total, près de 25 000 agents ont été formés entre janvier 2025 et mars 2026.

12 webinaires thématiques, ouverts à tous, ont abordé les principaux enjeux du scrutin (modes de scrutin, listes électorales, campagne électorale). Ils ont réuni plus de 12 500 inscrits, et les replays ont été consultés à 2 400 reprises.

En complément, des outils pratiques en libre accès ont été développés, guides interactifs, vidéos, modules thématiques, calendrier électoral, foire aux questions et e-communauté, permettant à chaque agent de se former à son rythme, de manière autonome.

Enfin, les campagnes d'e-mailing et la mobilisation des réseaux sociaux ont permis de toucher largement les publics-cibles, avec un taux d'engagement supérieur à la moyenne de l'établissement, signe de la pertinence du dispositif au regard des besoins des agents.

L'accompagnement des futurs dirigeantes et dirigeants territoriaux à l'INET

La formation à l'INET s'inscrit résolument dans une logique d'ouverture interfilière et interinstitutionnelle. Dans le cadre du tronc commun rassemblant 21 écoles de service public, les élèves administratrices et administrateurs, ingénieures et ingénieurs en chef, conservatrices et conservateurs territoriaux ont partagé leurs analyses sur les enjeux actuels et à venir des collectivités locales. Ce dialogue s'est prolongé tout au long du parcours de professionnalisation : les élèves ingénieures et ingénieurs en chef ont travaillé aux côtés d'élèves d'AgroParisTech, les conservatrices et conservateurs de bibliothèque et du patrimoine avec ceux de l'ENSSIB et de l'INP, et les administratrices et administrateurs territoriaux avec les élèves de l'INSP.

La formation initiale d'application prépare les futurs dirigeantes et dirigeants territoriaux à assumer des fonctions à haute responsabilité.

Le modèle pédagogique place délibérément les élèves au contact des réalités des collectivités pour qu'ils soient pleinement opérationnels dès leur prise de poste. La formation à la gestion de crise en offre une illustration concrète : articulant jeux de rôles, visites apprenantes et mises en situation, elle mobilise des représentants de la préfecture et des officiers supérieurs de

sapeurs-pompiers, créant ainsi, dès la formation, les réflexes et les coopérations indispensables à l'exercice futur de fonctions de direction. Témoinnant du renforcement de la logique interfilière, ce module a été étendu en 2025 aux élèves conservatrices et conservateurs de bibliothèque, qui rejoignent ainsi les élèves administrateurs et ingénieurs en chef dans ce dispositif jusqu'alors réservé à ces deux filières.

L'ouverture sur d'autres versants de la fonction publique s'est également illustrée par la participation, pour la première fois en 2025, d'un binôme d'élèves de l'INET au concours d'éloquence organisé par le réseau des écoles du service public, réunissant des élèves d'une vingtaine d'écoles et d'instituts formant les futurs cadres dirigeants de l'ensemble de la fonction publique.

Au-delà de la formation, les élèves se sont fortement mobilisés pour s'inscrire dans les espaces de débat professionnel et institutionnel : une délégation d'élèves administratrices et administrateurs a ainsi participé au congrès annuel de l'AMF, aux côtés des élus locaux dont ils seront prochainement les collaboratrices et collaborateurs directs.

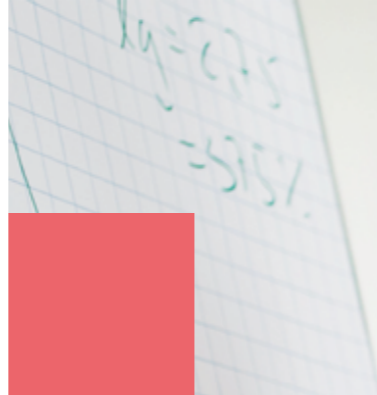


3

Délivrer

des formations de qualité
**au plus près des agents
et des territoires**

- 44** Garantir l'égalité d'accès à la formation et l'inclusion
- 46** Garantir la qualité de l'offre
- 49** Placer l'innovation au cœur des collectivités
- 51** Évaluer l'offre de services



Garantir l'égalité d'accès à la formation et l'inclusion

La territorialisation de l'offre, au cœur du modèle de formation

Une écoute attentive des territoires

L'offre de formation est adaptée aux spécificités de chaque territoire, tant en termes de localisation que de contenus et de modalités d'organisation des stages. Ces ajustements s'appuient sur un diagnostic approfondi conduit à l'échelle régionale, intégrant l'analyse des besoins des agents, des collectivités et de l'activité. Sur cette base, les délégations élaborent des stratégies pluriannuelles de programmation de l'offre de services (SROS), en adéquation avec les attentes locales, qui sont ensuite présentées aux collectivités.

Les SROS 2025 ont poursuivi le renforcement du dialogue avec les territoires. L'enjeu est d'intensifier les échanges avec les collectivités afin de mieux appréhender les dynamiques territoriales, actuelles et à venir, et d'identifier les besoins en compétences, en vue d'adapter l'offre de formation tant dans ses contenus que dans ses modalités (présentiel, distanciel, hybride).

C'est aussi dans ce cadre que se développe progressivement la mise en place des conventions-cadres pluriannuelles avec les collectivités. Elles visent à développer des relations plus nourries dans une meilleure compréhension du territoire et de ses dynamiques en lien, notamment, avec les transitions et les transformations du service public local. À partir d'engagements partagés, ces conventions cherchent à répondre aux besoins en compétences collectives et individuelles des agents en prenant en compte la mutabilité des politiques publiques.

Une programmation des formations en proximité des territoires et des agents

L'établissement affirme sa présence au cœur des territoires, avec une programmation au plus près des besoins des collectivités et des agents territoriaux. Les aires de programmation des formations sont définies en fonction du public potentiel à former et de la thématique du stage.

Ainsi, parmi les 2 519 556 JFS réalisées en 2025, 16 % ont été réalisées sur l'aire départementale, en hausse de 1 % par rapport à 2024.

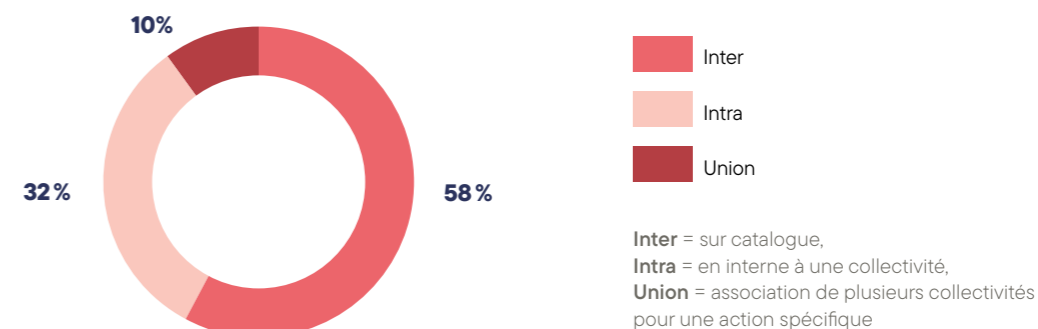
Par ailleurs, la formation sur mesure, dite « intra », représente 32,35 % des journées de formation stagiaire de l'établissement, et les unions de collectivités 10 % des JFS (en recul de 1 point par rapport à 2024).

Leur localisation est organisée afin d'être au plus proche des lieux de résidence des agents territoriaux, partout où cela est possible. En considérant les formations « intra », unions de collectivités et intercollectivités organisées au niveau départemental, c'est plus de la moitié de l'activité de formation du CNFPT qui est réalisée en proximité de la résidence des stagiaires.

L'établissement comptabilise 12 635 lieux qui favorisent un accès facilité aux formations dispensées et minimisent les temps de déplacement des stagiaires.

Avec plus de **12 600 lieux de formation** mobilisés, le CNFPT rapproche la formation des agents partout en France.

Répartition des journées formation stagiaire (JFS) en fonction des modalités de l'offre de services



Comme indiqué dans le graphique, différentes modalités complémentaires de l'offre cohabitent. Les formations dites « inter » répondent à des besoins communs à plusieurs collectivités et sont ouvertes à des agents issus de structures différentes ; elles sont publiées et visibles dans le catalogue en ligne.

Les formations dites « intra » répondent à des besoins spécifiques d'une collectivité et sont organisées en son sein. Lorsqu'elles concernent un ensemble restreint de collectivités voisines, on parle alors de formations en « union ».

FOCUS Un équilibre entre programmation nationale et adaptations locales

Tant l'offre catalogue que les actions sur mesure permettent d'assurer le développement des compétences des agents territoriaux, que ce soit dans le cadre du développement de leur trajectoire professionnelle propre, ou dans celui des projets des collectivités accompagnées par le CNFPT.

Le recours majoritaire à une offre conçue au niveau national pour l'offre catalogue garantit

à tous les territoriaux une formation modulaire identique en termes de contenus et de durée, au service du maintien et du développement d'une culture professionnelle commune. Ce recours à l'offre nationale progresse chaque année.

Les actions sur mesure sont conçues en concertation avec les collectivités demandeuses et les partenaires, de manière à répondre à des besoins spécifiques.

Une offre inclusive et accessible

En lien avec l'accompagnement des publics prioritaires prévu par le décret du 22 juillet 2022, la 6^e convention de partenariat avec le FIPHP, renouvelée en 2025, constitue un levier majeur pour le développement d'une offre de formation accessible, adaptée et inclusive notamment pour

les personnes en situation de handicap. Axée sur le recrutement, l'accompagnement, le maintien dans l'emploi et la formation, elle vise à soutenir l'intégration et les parcours professionnels des agents concernés, en facilitant leur orientation et leurs transitions professionnelles.

Garantir *la qualité* de l'offre

Des modalités pédagogiques diversifiées et innovantes

Adapter l'offre de formation par son format et son contenu à l'état de l'art en matière d'ingénierie pédagogique constitue un des fils conducteurs de l'intervention du CNFPT.

La diversification des formats se poursuit. Le CNFPT a développé le recours aux podcasts dans différentes formations à distance. Certains podcasts sont désormais intégrés aux MOOC (résilience, installation des conseils municipaux), pour les enrichir par des témoignages reposant sur du vécu et de l'expérientiel. Une utilisation croissante du *Wooclap*, logiciel permettant de réaliser des sondages auprès des stagiaires en ligne ou en

présentiel, a été enregistrée et permet d'orchestrer des mises en situation et de favoriser la motivation du stagiaire.

Le développement de la ludopédagogie constitue un autre vecteur d'innovation au profit de l'impact de la transmission des apprentissages. En 2025 le CNFPT a développé, en partenariat avec l'Association des maires de France (AMF) un jeu de plateau sur « la découverte de gestion communale » : il permet de découvrir, de façon ludique, les règles de fonctionnement d'une commune ainsi que les compétences communales. Ce jeu fait l'objet d'une déclinaison numérique.

La qualité et les usagers au cœur de la conception de l'offre

La qualité est inscrite dans les enjeux de l'établissement comme une priorité transversale. Il s'agit d'améliorer les modalités d'accueil et d'accompagnement des stagiaires, les contenus des formations, leur évaluation et le développement des compétences des intervenants, mais aussi de renforcer l'innovation pédagogique pour garantir un égal accès à des formations de qualité.

La démarche qualité, processus continu, vise à harmoniser les pratiques, les procédures, à réduire les risques de dysfonctionnement, à mettre en place des outils internes d'évaluation afin d'améliorer les résultats. Elle s'appuie sur les retours d'expérience des bénéficiaires et, plus généralement, de l'ensemble des parties prenantes : intervenants, partenaires institutionnels et acteurs internes.

L'attention portée, dans le cadre du processus de construction de l'offre de formation dès la conception, aux retours d'appréciation des stagiaires et des intervenants, concourt à cette finalité d'amé-

lioration continue de l'offre pour mieux répondre aux besoins des usagers.

Par ailleurs, la mise en œuvre d'une démarche de certification Qualiopi sur un périmètre restreint de l'activité de l'établissement, ouvert à des bénéficiaires demandeurs d'emploi intéressés par les fonctions de secrétaire général de mairie, a été poursuivie.

Enfin, la prise en compte des usagers, les agents territoriaux, permet d'orienter l'action à partir de leurs besoins, attentes et/ou perceptions et favorise l'adaptation du service rendu aux usages réels. À cet égard, en 2025 plusieurs responsables d'antenne ont testé de manière expérimentale un outil d'autoévaluation de la qualité de l'accueil physique dans leur site de formation. Cette expérimentation sera élargie en 2026.

La stratégie de déploiement de la qualité au CNFPT s'inscrit dans cette volonté de positionner l'utilisateur comme acteur central.

FOCUS Audit de surveillance Qualiopi : une réussite marquée par l'engagement des équipes

En lien avec la Priorité 3 du projet d'établissement visant à garantir un égal accès à la formation et à une offre de qualité, l'établissement s'est engagé, depuis juin 2023, dans une démarche de certification Qualiopi sur un périmètre restreint de son activité, qui a été initialement certifié le 15 avril 2024.

Un audit de surveillance à mi-parcours, réalisé en novembre 2025 auprès de quatre antennes dans les délégations de Normandie, d'Occitanie et de Nouvelle-Aquitaine ainsi qu'au siège, a permis de confirmer la qualité du système de management mis en œuvre et sa conformité avec les attendus du référentiel national.

Des formations présentielles et distancielles complémentaires

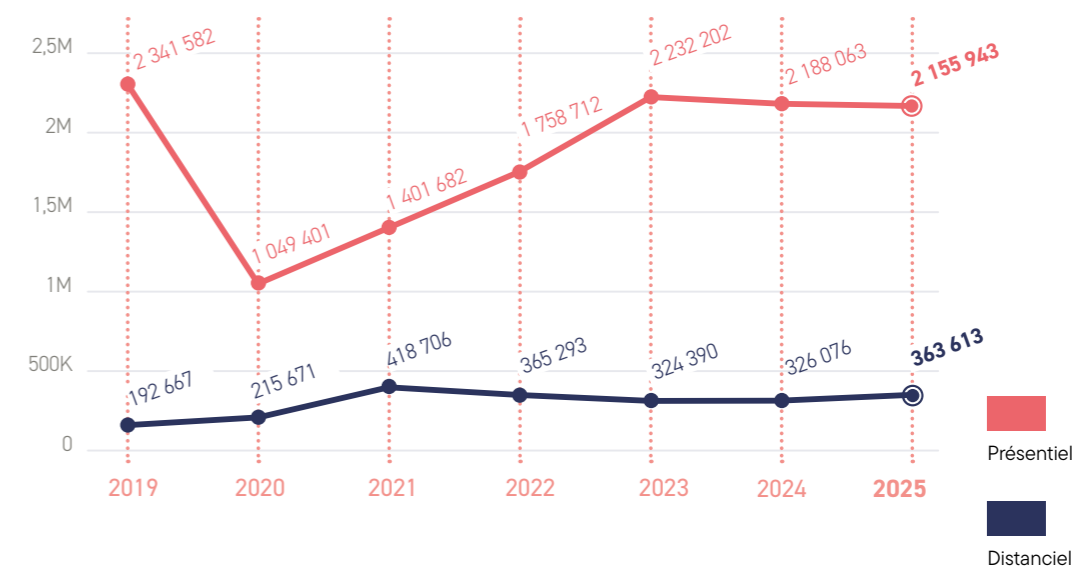
La formation à distance complète et renforce l'offre du CNFPT en facilitant l'accès des publics empêchés ou éloignés des lieux de formation. Elle permet également de répondre à des demandes massives sur certains sujets.

La qualité de cette offre accessible à distance, au moment et dans le lieu les plus adaptés pour les usagers, s'est fortement développée grâce aux outils numériques. Sa modalité dominante repose

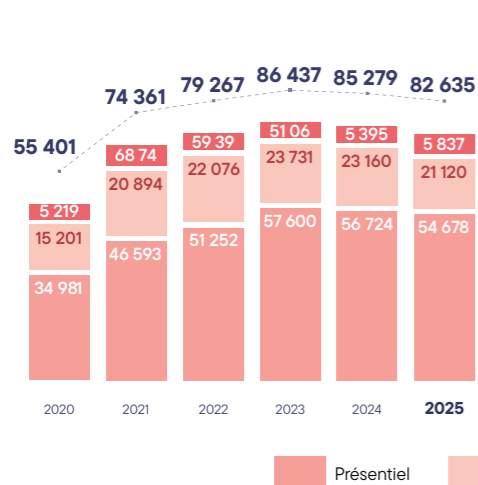
sur des stages mixtes, combinant une partie présentielle, des ressources pédagogiques en ligne et des classes virtuelles.

Comme illustré dans le graphique ci-dessous la part des journées de formation stagiaire (JFS) à distance progresse pour retrouver un niveau proche de celui de 2022 et contribue ainsi au maintien du niveau de l'activité observé en 2024.

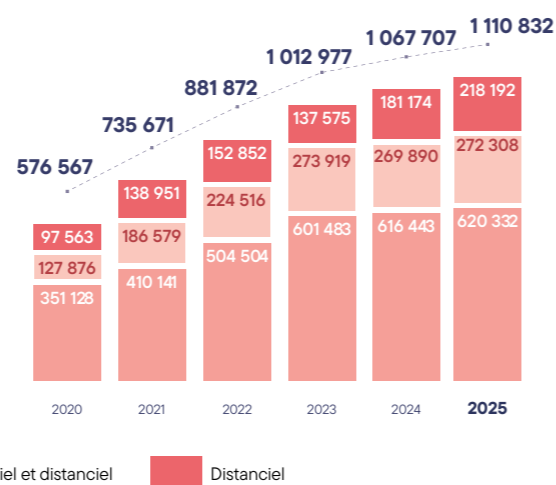
Évolution des journées formation stagiaire (JFS) par modalité de formation



Évolution du nombre de sessions par modalité de formation



Évolution du nombre de stagiaires présents par modalité de formation



MOOC

En 2025, 46 sessions de MOOC ont été diffusées sur la plateforme FUN MOOC, contre 33 en 2024. Ces sessions ont accueilli 139 292 inscrits, contre 107 500 en 2024.

Deux nouveaux MOOC ont été créés, sur l'intelligence artificielle et la résilience. Plusieurs autres ont fait l'objet d'actualisations.

À titre d'exemple, la spécialité Citoyenneté du CNFPT – INSET de Nancy conçoit et anime de nombreux événements thématiques, notamment les webinaires nationaux mensuels « Le 13:30 Citoyenneté », qui réunissent à chaque session plus de 1 000 participants. Parmi les sujets abordés figurent notamment les auditions de mariage, le recensement citoyen ou encore la réglementation des débits de boisson.

E-communauté, Wikiterritorial, édition

Le CNFPT compte désormais 49 e-communautés thématiques. Au 31 décembre 2025, les seuils de 375 000 adhérents (+9 % par rapport à 2024) et de 240 000 utilisateurs uniques (+5 %) ont été franchis.

Sur 12 mois, les e-communautés ont enregistré 799 009 visites (+21 % par rapport à 2024), soit plus de 3,6 millions de pages vues.

Le site Wikiterritorial a totalisé 1 080 778 visites, correspondant à 3 244 441 pages vues et 95 806 téléchargements. La fréquentation moyenne s'établit à 90 000 visites par mois, avec des pics en septembre, octobre et novembre, dépassant chacun les 110 000 visites.

Placer l'innovation au cœur des collectivités

Un levier pour la transformation des territoires

En 2025, le CNFPT a consolidé son engagement en faveur de l'innovation publique en inscrivant pleinement au cœur de l'évolution de son offre de formation.

Dans un contexte marqué par des enjeux démocratiques renouvelés, des défis de cohésion sociale et l'accélération des grandes transitions écologiques, numériques et organisationnelles, l'innovation publique constitue un levier essentiel pour adapter durablement l'action publique aux besoins des territoires et des usagers.

L'organisation des Assises de l'innovation publique territoriale, les 1^{er} et 2 octobre à Nancy, ainsi que la démarche de diagnostic associée, ont constitué un point d'appui structurant. Fondée sur l'écoute des agents, des collectivités et des acteurs de l'innovation, cette démarche a permis d'identifier finement les besoins en compétences, de comprendre les pratiques professionnelles émergentes et de révéler des dynamiques d'innovation souvent peu visibles.

Dans cette perspective, l'innovation pédagogique constitue un levier central. Le CNFPT poursuit le développement de formats fondés sur l'intelligence collective, le coapprentissage

et l'expérimentation. Ces approches visent à mieux accompagner les agents dans l'acquisition de compétences mobilisables en situation de travail et à favoriser des dynamiques de transformation durables. En favorisant le compagnonnage, le croisement des expertises et l'apprentissage par l'action, elles préfigurent de nouvelles formes d'offre, complémentaires des formations plus traditionnelles, et appelées à être progressivement intégrées et diffusées au sein de l'établissement.

Ces orientations se traduisent concrètement par plusieurs dispositifs, tels que les approches en analyse de pratiques dans le cadre du cycle des directeurs généraux à l'INET, les modalités de formation initiale en grands groupes, ou encore les interventions à la demande (codesign, forum ouvert à l'INET...). Elles s'appuient également sur des expérimentations autour de l'AFEST et de l'apprenance.

En articulant analyse des besoins, évolution de l'offre et innovation publique ainsi que pédagogique, le CNFPT affirme sa capacité à proposer un modèle de formation cohérent, lisible et directement utile aux collectivités, au service des transitions et de la transformation de l'action publique territoriale.

L'innovation, moteur du management public

L'évolution des pratiques managériales et la qualité de vie au travail constituent un levier majeur pour renforcer l'attractivité de la fonction publique territoriale. Les managers jouent un rôle central, en tant que premiers garants d'un environnement de travail de qualité, propice à la fois à la sécurité professionnelle et à l'expression de la créativité, indispensable au renouvellement des politiques publiques dans un contexte en transition.

Pour accompagner ces transformations, le CNFPT propose une offre de formation structurée,

en particulier à destination des cadres dirigeants, acteurs-clés de l'évolution des cultures managériales. Plusieurs actions leur permettent de :

- Structurer et impulser l'innovation managériale au sein de leur organisation ;
- Interroger et faire évoluer leurs propres pratiques ;
- Concevoir des politiques publiques de façon participative.



Les formations développées par l'INET s'adressent également aux managers intermédiaires et de proximité, *via* des dispositifs déployés par les délégations régionales sur les territoires. Parmi ceux-ci :

- Le management de la transversalité, ou management dans la transversalité : transformer

son organisation pour une coordination durable ;

- La coconception des politiques publiques avec les outils du design de services.

Évaluer l'offre de services

La mise en œuvre du plan pluriannuel d'évaluation 2023-2026, défini au regard des enjeux stratégiques identifiés dans le projet d'établissement 2022-2027, s'est poursuivie en 2025.

À cet égard, l'évaluation de la prise en compte de l'urgence écologique dans l'offre du CNFPT, initiée en 2023, a été finalisée, faisant émerger des conclusions et des propositions d'amélioration stratégiques et opérationnelles.

En parallèle, la deuxième évaluation inscrite dans le plan pluriannuel a été lancée, au second semestre et est en cours de finalisation. Elle a pour ambition de produire et stabiliser un état des lieux détaillé de l'offre de formation du CNFPT et de sa mobilisation par les publics-cibles, mais aussi d'identifier les freins et leviers afin d'alimenter la réflexion prospective du CNFPT pour déterminer

les actions à déployer et limiter le non-recours à son offre de formation.

Dans le cadre de l'expérimentation du nouveau référentiel de la formation des gardiennes et gardiens de police municipale, un bilan évaluatif a été réalisé pour analyser son organisation, son fonctionnement, sa cohérence avec les objectifs pédagogiques ainsi que son appropriation par les acteurs. S'appuyant sur deux enquêtes en ligne auprès des stagiaires et sur des entretiens individuels avec les intervenants, cette évaluation met en évidence des résultats globalement positifs. L'étude a également permis d'identifier certaines difficultés, notamment concernant les modalités à distance, et d'engager des ajustements sur certains modules afin d'améliorer le dispositif.

FOCUS Les Assises de l'innovation publique des 1^{er} et 2 octobre 2025 à Nancy

Organisées en octobre à Nancy avec l'INET et la délégation Grand Est, les Assises de l'innovation publique territoriale ont constitué un temps fort de dialogue, de reconnaissance et de projection collective pour le CNFPT et ses partenaires.

Ces premières Assises se sont inscrites dans une démarche structurée de compréhension des besoins. Plus de 1 400 contributions ont été recueillies par une enquête ou lors d'ateliers territoriaux organisés par les délégations. Le diagnostic associé, construit au plus près des réalités professionnelles, constitue une approche approfondie et incarnée des attentes des agents et des collectivités. Il permet d'identifier les compétences à renforcer, les pratiques à accompagner et les évolutions à anticiper. Ces Assises ont rassemblé près de 350 personnes. Elles ont permis de mettre en lumière la richesse et la diversité des dynamiques d'innovation portées dans les territoires, qu'elles soient visibles ou plus discrètes, institutionnelles ou émergentes.

Ce travail de fond offre au CNFPT une base solide pour cartographier les besoins en formation, les croiser avec l'état de l'art et adapter son offre de manière fine, réactive et en phase avec les enjeux contemporains. Il renforce ainsi sa capacité à accompagner les collectivités face aux grandes transitions qui transforment durablement l'action publique.

En affirmant une démarche fondée sur l'écoute, la coconstruction et l'ancrage territorial, les Assises de l'innovation publique territoriale participent pleinement à l'ambition du CNFPT : être un partenaire structurant des transformations publiques, au service des agents, des territoires et *in fine* des citoyens.



FOCUS Évaluation de l'offre en transition écologique

L'évaluation de la prise en compte de l'urgence écologique dans l'offre du CNFPT : une démarche pour apprécier la qualité de l'offre en matière de transition écologique.

Cette évaluation, inscrite au plan pluriannuel 2023-2026, a été réalisée afin de répondre à trois enjeux principaux : identifier les conditions permettant de proposer un accompagnement adapté et utile à la mise en œuvre d'actions de transition écologique ; recenser les besoins des agents et collectivités en termes de formation et d'accompagnement ; enfin, recueillir les attentes et anticipations des agents et collectivités sur le positionnement de l'établissement dans les années à venir sur ce sujet.

Des enseignements précieux pour une amélioration de la qualité de notre offre.

Les conclusions permettent de confirmer la légitimité historique de l'établissement qui est perçu comme l'organisme de référence en matière de formation et de montée en compétence des agents territoriaux. Toutefois, il semble nécessaire de réaffirmer son positionnement stratégique sur les enjeux de transition écologique. La démarche a également favorisé l'identification de leviers d'amélioration de l'offre, diversifiée et hétérogène, en termes d'accessibilité, de visibilité et d'opérationnalité de ses contenus, vers une offre moins théorique, plus concrète et pointue. Elle a également mis en exergue des freins liés aux collectivités et aux agents dans la mise en place et le pilotage de leurs stratégies en matière de transition écologique qui échappent à la vocation et au spectre du CNFPT. Les recommandations formulées permettront d'améliorer l'offre en anticipant davantage les attentes et besoins des collectivités et de leurs agents.

4

Accompagner

les agents territoriaux
tout au long
de leur *parcours*

- 54** Attirer de nouveaux talents vers la fonction publique territoriale
- 56** Dynamiser les progressions de carrière
- 59** Offrir de nouvelles perspectives aux moments-charnières



Attirer de *nouveaux talents* vers la fonction publique territoriale

La promotion des concours et des métiers territoriaux

L'établissement a poursuivi son engagement en faveur de la promotion des concours et des métiers territoriaux, en participant à des événements à destination des étudiants et du grand public.

Le CNFPT était présent au salon de l'Université de Paris-Nanterre « Choisir le service public » (27 mai 2025) avec un stand commun réunissant le service Recrutement et la Direction mobilisation des talents. Cette participation s'est révélée particulièrement fructueuse : le public rencontré, composé de personnes en mobilité professionnelle ou en recherche d'emploi sur des postes de catégories A, B et C, correspondait précisément aux cibles prioritaires de l'établissement.

Au-delà de ces actions de niveau national, les délégations territoriales du CNFPT prennent leur part dans cette dynamique. Ainsi, la délégation de Loire-Atlantique a participé, en lien avec le Comité local de l'emploi public (CLEP 44), au salon « Choisir le service public en Loire-Atlantique ! » le 30 septembre 2025, mobilisant simultanément deux sites, le conseil départemental de Loire-Atlantique et la Préfecture, afin de toucher un public le plus large possible.

L'établissement a également contribué à l'événement WESES (Week-end étudiant pour une éco-

logie sociale et solidaire), organisé à l'Académie du climat à Paris, le 25 avril. Cette manifestation a offert l'occasion de présenter les métiers territoriaux liés au social, à la transition écologique et à la culture auprès d'un public étudiant engagé.

La participation au comité éditorial de la DGAFP a permis de renforcer la visibilité du CNFPT sur la plateforme « Choisir le service public », via la publication de contenus portant sur les concours, les métiers de cadre dirigeant, les Prépas Talents et les ETS 2025, soit sept sujets transmis et retenus. Des échanges sont en cours avec la DGAFP afin que le CNFPT dispose d'une page employeur dédiée sur la plateforme, distincte de la rubrique générale des établissements publics. Cette évolution, attendue prochainement, devrait significativement renforcer la lisibilité de l'offre de l'établissement.

Concernant l'outil Métiers territoriaux, un travail a été engagé en vue d'intégrer les métiers des cadres dirigeants, qui n'y figurent pas encore. En parallèle, des vidéo-témoignages ont été régulièrement publiés sur le compte Instagram Métiers_territoriaux, qui compte aujourd'hui 1 559 abonnés. Une campagne à destination des jeunes est prévue au premier semestre 2026, et un kit de communication à l'attention des collectivités territoriales est en cours d'étude.

En s'associant à la plateforme « Choisir le service public », le CNFPT renforce la visibilité nationale de ses concours et des parcours professionnels territoriaux.

FOCUS Formation de professionnalisation des secrétaires généraux de mairie (SGM)

Le décret n° 2024-826 du 16 juillet 2024 a renforcé les dispositions relatives au recrutement, à la formation et à la promotion interne des SGM. Entre autres, il institue une formation de professionnalisation au premier emploi, spécifique aux fonctionnaires et contractuels lors de leur première affectation sur un emploi de SGM. Elle se tient dans un délai d'un an à compter de la prise de poste.

En 2025, le CNFPT a mis en place 14 sessions en format mixte, neuf sessions à distance, et formé 335 agents (161 agents en présentiel, 174 agents à distance).

D'une durée de 15 jours, la formation se compose d'un tronc commun de dix jours et de cinq jours au choix dans le catalogue du CNFPT, en fonction des besoins de la collectivité et de l'agent. Le tronc commun vise à identifier les moyens pour rompre l'isolement d'un SGM en s'appuyant sur des réseaux support, et à appréhender le périmètre d'intervention et les responsabilités d'un SGM.

Dans sept domaines d'activité d'un SGM, la formation donne une vision panoramique des enjeux, risques et ressources relevant de la thématique, les bases de connaissance (grands principes, vocabulaire, lois de référence) ainsi que les sources d'information réglementaires et juridiques pour sécuriser les interventions. Sur les thématiques des actes administratifs, du conseil municipal et de l'état civil, deux jours de formation se déroulent sous forme de consultation de ressources en autonomie. Un tuteur « fil rouge » a pour rôle de guider le déroulement de la formation, de vérifier la réalisation des activités en autonomie et de répondre aux questions. Le premier et le dernier jour du tronc commun sont consacrés à la place du SGM dans une collectivité et aux premières expériences lors de la prise de poste des stagiaires. Ce temps permet un regard réflexif sur leurs premiers pas en tant que SGM, à la fois en termes de positionnement et de connaissances.

L'apprentissage, une offre contrainte par le retrait de l'État

Dans un contexte de désengagement désormais total de l'État et de France compétences au titre du financement de l'apprentissage dans le secteur public local, le CNFPT a adopté un scénario pluriannuel visant le financement de cette compétence sur la seule cotisation additionnelle dédiée. Ce cadre, arrêté lors de la séance consacrée aux orientations budgétaires du 18 décembre 2024 et confirmé lors de celle du 5 février 2025 relative au budget primitif, a conduit à fixer à 5 000 le nombre de contrats d'apprentissage finançables en 2025.

La campagne a enregistré les intentions de recrutement de 4 142 collectivités, représentant un volume total de 15 176 recrutements ciblant les métiers en tension éligibles au financement de l'établissement. Les domaines de formation les plus représentés demeurent, comme précédemment, ceux de la petite enfance, des métiers techniques et de l'animation.

Les critères de priorisation approuvés pour la campagne 2024 ont été reconduits en 2025, à l'exception des niveaux de diplômes éligibles, désormais limités aux niveaux 3, 4 et 5.

Le nombre de demandes étant très supérieur à la capacité de financement de l'établissement, un coefficient unique, appliqué aux effectifs de chaque collectivité, a déterminé le nombre de contrats finançables, garantissant une répartition équitable des financements. Sachant que toute allocation ne donne pas systématiquement lieu à un recrutement effectif, le CNFPT a retenu un plafond de 7 000 allocations pour atteindre l'objectif de 5 000 prises en charge effectives, tout en garantissant *a minima* un contrat financé à chaque collectivité participante.

Au terme de la campagne, 4 699 demandes d'accords préalables de financement ont été saisies par les collectivités, donnant lieu au dépôt de 4 197 demandes de financement auprès du CNFPT par les organismes de formation.

Dynamiser les progressions de carrière

Les préparations aux concours et examens

Quelque 29 800 agents ont participé aux deux campagnes de positionnement de 2025.

L'activité de préparation aux concours et examens professionnels est en hausse de 5,5 % par rapport à 2024. Elle représente 9,7 % des JFS de l'établissement.

111 466 agents ont été présents sur des actions de préparation aux concours, en légère baisse comparativement à 2024 (114 944 présents).

Cette offre est dispensée de préférence en présentiel pour les préparations 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 mixte. Ces dispositifs, préalables à la prépa-

ration aux concours, permettent de renforcer les capacités des stagiaires en expression écrite, en analyse, en synthèse et, le cas échéant, en mathématiques. Plus de 200 sujets ont été produits pour les entraînements aux épreuves.

Les INSET assurent la préparation des candidats aux épreuves écrites et orales des concours internes et examens professionnels A+ : administrateur territorial, ingénieur en chef territorial, conservateur territorial de bibliothèques et du patrimoine. Ces formations rencontrent un engagement remarquable de la part des agents territoriaux, comme en témoigne un taux de présence quasi intégral. Les résultats aux épreuves confirment cette dynamique, avec des taux de réussite qui attestent de la qualité de l'accompagnement pédagogique.

L'organisation des concours et examens professionnels

En application de la loi du 19 février 2007, le CNFPT est chargé de l'organisation des concours et examens professionnels de catégorie A+. À l'issue de leur admission, les lauréats effectuent leur scolarité à l'INET, à l'exception des colonels de sapeurs-pompiers professionnels issus du concours interne, dont la formation relève de l'École nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers (ENSOSP).

En 2025, 216 postes ont été ouverts aux concours et examens professionnels organisés par le CNFPT, répartis comme suit :

- Concours d'administrateur territorial : 54 postes
- Concours d'ingénieur en chef territorial : 40 postes
- Concours de conservateur territorial de bibliothèque : 21 postes
- Concours de conservateur territorial du patrimoine : 21 postes

- Concours interne de colonel de sapeurs-pompiers professionnels : 18 postes
- Examen professionnel d'administrateur territorial : 35 postes
- Examen professionnel d'ingénieur en chef territorial : 21 postes
- Examen professionnel de colonel de sapeurs-pompiers professionnels : 6 postes

Les épreuves orales se sont tenues à Paris, dans les locaux du siège du CNFPT, qui accueillait pour la troisième année de suite les oraux des trois examens professionnels. Le concours interne de colonel de sapeurs-pompiers professionnels et le concours de conservateur territorial de bibliothèque ont été organisés pour la première fois dans ces mêmes locaux.

La mobilisation des acteurs a été significative : 62 membres de jury, élus locaux, fonctionnaires et personnalités qualifiées ont contribué au bon déroulement des opérations, aux côtés de 46 examinatrices et examinateurs pour les épreuves orales techniques et de 122 correctrices et correcteurs pour l'évaluation des copies.

Le nombre de candidats en situation de handicap ayant sollicité une demande d'aménagement des épreuves (tiers temps supplémentaire, mise à disposition d'un ordinateur avec imprimante, etc) est en hausse continue : 43 candidates et candidats concernés en 2025, contre 37 en 2024 et 35 en 2023. Cette évolution témoigne d'une meilleure connaissance des droits et d'une politique d'accueil inclusive.

Le taux de postes pourvus atteint 90,3 %. Il s'élève à 100 % pour le concours d'ingénieur en chef territorial, le concours de conservateur territorial de bibliothèque et l'examen professionnel d'ingénieur en chef territorial.

Ces opérations sont conduites dans le cadre d'une certification ISO 9001, renouvelée par l'AFNOR en mars 2025. Cette certification traduit l'engagement de l'établissement en faveur d'une organisation rigoureuse au service du recrutement des cadres de direction de la fonction publique territoriale. Elle s'articule autour de plusieurs axes structurants : renforcement de l'écoute des candidats et des collectivités territoriales, garantie de la sécurité juridique des opérations, amélioration continue des processus, dynamisation de la communication, maîtrise des risques, implication des agents et pilotage rigoureux des coûts dans le respect de l'intégrité des épreuves.

Sur les cinq dernières années, le nombre de candidats aux concours d'administrateur territorial, d'ingénieur en chef territorial et de conservateur territorial du patrimoine est en augmentation significative. La voie externe demeure particulièrement attractive pour ces trois cadres d'emplois, confirmant l'attrait exercé par la fonction publique territoriale sur les profils de haut niveau.

Nombre de candidats admis à concourir

CONCOURS	2020	2025
Concours externe d'administrateur ou administratrice territorial	424	748
Concours interne d'administrateur ou administratrice territorial	238	335
Troisième concours d'administrateur ou administratrice territorial	45	39
Total concours d'administrateur ou administratrice territorial	707	1 122
Concours externe d'ingénieur ou ingénieure en chef territorial	112	191
Concours interne d'ingénieur ou ingénieure en chef territorial	151	136
Total concours d'ingénieur ou ingénieure en chef territorial	263	327
Concours externe de conservateur ou conservatrice de bibliothèque	173	189
Concours interne de conservateur ou conservatrice de bibliothèque	40	36
Total concours de conservateur ou conservatrice de bibliothèque	213	225
Concours externe de conservateur ou conservatrice territoriale du patrimoine	433	606
Concours interne de conservateur ou conservatrice territoriale du patrimoine	48	122
Total concours de conservateur ou conservatrice territoriale du patrimoine	481	728
Total concours	1 664	2 402

Les formations d'intégration (FI)

Après une légère inflexion en 2024, l'activité de formation d'intégration est repartie à la hausse en 2025 pour atteindre le niveau le plus haut depuis cinq ans. 4 130 sessions ont été réalisées contre 3 859 en 2024, soit une hausse de 7 %. Elle représente plus de 418 000 JFS, soit 16,6 % de l'établissement; ce taux est en hausse de 2,8 % par rapport à 2024.

Ce sont, au total, 67 577 agents qui ont suivi une formation d'intégration en 2025 contre 67 234 agents en 2024.

La structure des agents formés par catégorie a quelque peu évolué, avec 10,4 % d'agents de catégorie A, 15,7 % de catégorie B et 73,9 % de

catégorie C. Le nombre d'agents formés a augmenté en catégorie A pour atteindre 7 037 en 2025 contre 6 643 en 2024; en catégorie B, il s'élève à 10 579 en 2025 contre 9 199 en 2024. En revanche, ce nombre a baissé en catégorie C avec 49 961 agents formés en 2025 contre 51 294 en 2024.

Parmi ces agents formés, le taux de contractuels représente 24,3 % en 2025 (23 % en 2024). Cette part est en hausse pour les catégories A et C et en baisse en catégorie B. Elle représente 44 % des catégories A (39 % en 2024), 27 % des catégories B (33 % en 2024) et 21 % des catégories C (19 % en 2024).

Offrir de *nouvelles perspectives* aux moments-charnières

Dans la continuité de loi de transformation de la fonction publique de 2019, le CNFPT poursuit le déploiement et l'ajustement de son offre de formation dédiée aux transitions professionnelles des agents territoriaux.

Cette offre vise à accompagner les agents en situation de reclassement, de reconversion ou de

mobilité, qu'elle soit anticipée ou subie; il s'agit de les aider à rester acteurs de leur carrière professionnelle, en identifiant les leviers et en valorisant leur parcours. Elle est indissociable du renforcement des compétences des professionnels des ressources humaines, afin qu'ils disposent des outils nécessaires pour piloter ces accompagnements souvent complexes.

FOCUS VAE collective dans le domaine de la petite enfance en Bretagne

La délégation Bretagne a déployé en 2025 une action de formation « intra » au bénéfice de la ville de Quimper dans le cadre de la validation des acquis de l'expérience (VAE). Inscrite dans un contexte de renouvellement des effectifs en raison d'une part significative de départs à la retraite des agents spécialisés des écoles maternelles, le dispositif visait à sécuriser les parcours professionnels et à répondre aux enjeux de recrutement de la collectivité.

La délégation Bretagne a proposé un parcours structuré, combinant apports méthodologiques, contenus pédagogiques ciblés et une dynamique collective favorisant l'engagement des stagiaires.

Au travers de ce dispositif, le CNFPT a accompagné neuf agents dans la préparation du CAP Accompagnant éducatif petite enfance (AEPE), diplôme indispensable pour exercer les fonctions d'agent territorial spécialisé des écoles maternelles (ATSEM).

Le CNFPT a affirmé son rôle d'acteur-clé de la professionnalisation des agents territoriaux, en proposant des réponses concrètes et adaptées aux enjeux de la collectivité. Au-delà de l'obtention du diplôme, cette action ouvre de nouvelles perspectives d'évolution professionnelle pour les agents, tout en répondant aux besoins de recrutement de la ville de Quimper. Elle incarne une approche proactive et durable de la gestion des compétences, au cœur des missions du CNFPT.

L'appui aux professionnels des ressources humaines (RH)

L'accompagnement proposé à destination des professionnels des ressources humaines vise à renforcer les compétences en accompagnement des parcours des agents territoriaux. Les objectifs sont le diagnostic de situations complexes, la construction de parcours adaptés et la délivrance de conseils.

Le parcours à vocation certifiante de conseiller en évolution professionnelle dans la FPT (CEP) est en cours de déploiement et de finalisation. Composé de cinq modules associant méthodologie et mise en pratique, il a pour objectif de garantir que les professionnels désireux de valoriser une activité de conseil en évolution professionnelle, possèdent les compétences nécessaires pour répondre aux besoins des agents territoriaux en la matière.

En déclinaison, le service Évolution et Reconversion professionnelles a organisé la préparation et l'évaluation. Ce dispositif, qui a rassemblé six conseillers en évolution professionnelle expérimentés, leur a permis de faire reconnaître leurs compétences et d'obtenir la certification en avril 2025. Une expérimentation en structure a débuté dans les délégations PACA et Nouvelle-Aquitaine en octobre.

Ce parcours de formation à vocation certifiante vise à l'obtention d'un titre enregistré au répertoire spécifique.

Le MOOC « Accompagner les transitions professionnelles des agents territoriaux » poursuit sa programmation avec deux sessions, soit 4 347 inscrits. Ouvert à tout public intéressé par la question des transitions professionnelles, ce MOOC s'adresse principalement aux professionnels RH. Il propose, en complément des apports théoriques, des témoignages et des cas pratiques reflétant la diversité des situations individuelles des agents.

Avec 4 347 inscrits,
le MOOC dédié à
l'accompagnement
des transitions professionnelles
confirme l'engagement du CNFPT
aux côtés des acteurs RH territoriaux.

Une offre dédiée aux transitions professionnelles des agents

Cette offre de formation s'articule autour de trois axes prioritaires : en prévention, en accompagnement et en valorisation de compétences.

Prévenir l'usure et la désinsertion professionnelle

Créés en 2024, les deux modules « L'usure au travail : la comprendre pour prévenir l'épuisement pour les cadres et non-cadres » ont pour objectif de sensibiliser les agents territoriaux et d'impulser une démarche de prévention sur son poste de travail. Quelques programmations en « intra » ou en union de collectivités ont été réalisées, mais c'est en « inter » que cette offre récente progresse le plus.

L'atelier de construction du projet professionnel peut être mobilisé en prévention d'un risque d'usure ou de désinsertion. Un nouveau stage, conçu en 2025 pour analyser son propre parcours professionnel et extraprofessionnel, aide à traduire l'expérience en compétences, à les structurer et à les formaliser, afin de les valoriser dans un projet professionnel.

Accompagner des projets de réorientation professionnelle

Que ce soit dans le cadre d'une évolution interne, d'une reconversion ou d'une mobilité territoriale, trois itinéraires « Conduite de son projet d'évolution professionnelle ou de transition professionnelle » offrent un espace de conseil et d'orientation collectif et personnalisé.

En direction de trois publics-cibles (les agents en mobilité choisie, les agents en reconversion ou en reclassement et les agents en situation d'encadrement), ces itinéraires comptent huit stages d'une durée totale de 14 à 16 jours.

Valoriser les compétences des agents

L'établissement poursuit l'accompagnement des agents qui souhaitent obtenir une reconnaissance de leurs compétences acquises par leur expérience professionnelle tout au long de leur carrière (VAE). Actuellement, le dispositif complet d'accompagnement à la VAE propose quatre modules, de la présentation de la démarche à la rédaction des livrets, jusqu'à la préparation de l'oral.

L'établissement poursuit également le déploiement de son offre certifiante pour permettre aux agents en reconversion d'obtenir une certification qui valide des compétences transverses, ou encore de sécuriser des parcours en officialisant des acquis.

Ainsi, depuis 2021 et le démarrage de l'expérimentation de la certification CléA, l'établissement a évalué 150 agents sur sept domaines – des compétences de base en français et mathématiques au travail en équipe, en passant par le contact avec le public ou encore la gestion du stress. Le profil moyen des candidats correspond à des femmes de 50 ans et plus ayant un diplôme de niveau 3. En 2025, 50 candidats ont obtenu la certification CléA, ce qui amène à un total de neuf certifiés depuis le début de la mise en œuvre des évaluations.

Le dispositif CléA a permis à 50 professionnels en 2025 de sécuriser leur parcours et de faire valider leurs compétences clés en situation de reconversion.

En parallèle, dans le cadre des parcours de formation à vocation certifiante, l'établissement poursuit la construction, l'ingénierie et le déploiement de certifications pour cinq métiers identifiés dits prioritaires : instructeur du droit des sols, agent de gestion administrative, secrétaire général de mairie, chargé d'accueil, et enfin assistant de gestion comptable, financière et budgétaire.

Ces parcours de formation à vocation certifiante visent à l'obtention d'un titre enregistré au RNCP. C'est ainsi que le CNFPT a obtenu en juillet 2025 l'enregistrement au RNCP du titre à finalité professionnelle de directeur d'établissement ou service pour personnes âgées pour une durée de cinq années.

Une voie à explorer : la reconnaissance d'équivalence de diplômes

La Commission d'équivalence de diplômes est chargée d'examiner les demandes formulées par des candidats ne disposant pas du diplôme requis pour accéder à certains concours de la fonction publique territoriale. Pour les personnes bénéficiant d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) ou de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (BOETH), ce dispositif s'étend à l'accès à tous les grades par voie de recrutement direct.

L'année 2025 a été marquée par une progression significative de l'activité : 1 945 dossiers de demande d'équivalence ont été déposés (plus 58 % par rapport à 2024). Ces demandes ont abouti à 586 décisions favorables, dont 72 % concernent des femmes. Parmi ces décisions, 13 ont bénéficié à des candidats reconnus RQTH ou BOETH, dont neuf femmes et quatre hommes.

La surreprésentation des femmes dans les candidatures s'explique d'abord par la composition genrée de certaines filières. Les filières patrimoine et bibliothèques d'une part, sociale et médico-

sociale d'autre part, concentrent à elles seules l'essentiel de cet écart : les femmes y représentent respectivement 78 % et 96 % des candidatures. Dans les autres filières, la répartition est sensiblement plus équilibrée, les femmes étant légèrement minoritaires dans la filière technique (46 %) et légèrement majoritaires dans les filières animation et enseignement artistique. Sur le plan contentieux, 42 recours gracieux et cinq recours contentieux ont été instruits. Quatre jugements ont été rendus par le juge administratif, dont trois confirmant la décision de la Commission.

Enfin, en début d'année, la Commission a été saisie d'une étude portant sur le métier d'accompagnant d'enfant en situation de handicap, visant à identifier les compétences mobilisées dans l'exercice de cette fonction et à les mettre en regard de plusieurs grades de la fonction publique territoriale.

L'accompagnement des lauréats de concours et de cadres dirigeants en situation de mobilité contrainte

En 2025, 102 lauréates et lauréats des concours et examens professionnels toutes filières confondues (73 en 2024) ont bénéficié d'un accompagnement à la recherche d'emploi, à la prise de poste et/ou d'un conseil statutaire, au travers de 299 entretiens individuels (175 en 2024). Parmi eux : 38 administratrices et administrateurs territoriaux (21 en 2024), 35 conservatrices et conservateurs territoriaux des bibliothèques et du patrimoine (23 en 2024) et 29 ingénieures et ingénieurs en chef territoriaux (28 en 2024).

Un webinaire destiné aux deux cohortes de l'examen professionnel (administrateurs territoriaux et ingénieurs en chef territoriaux), a présenté l'offre de services de l'établissement en matière de recherche et de prise de poste, ainsi que l'offre de formation continue de l'INET. Ce format conjoint a contribué à renforcer un effet « promotion » entre lauréats.

En novembre-décembre, cinq ateliers en webinaire ont permis d'accompagner 20 lauréates et lauréats en recherche d'emploi (26 en 2024, 12 en 2023), dans le cadre de rencontres professionnelles organisées en une session unique.

Lors des ETS, 15 entretiens individuels ont été conduits auprès de cadres de direction souhaitant un conseil sur leur mobilité professionnelle (13 agents de catégorie A+, deux agents de catégorie A), contre 12 en 2024.

La cérémonie de remise des certificats d'aptitude, organisée le 16 septembre au siège du CNFPT, a réuni 132 lauréats issus des six promotions concours et examen professionnel sorties en 2025.

Pour soutenir l'accès à l'emploi de ce public, le CNFPT s'appuie sur la gestion des

déclarations légales des emplois territoriaux A+ (2 283 déclarations), la tenue d'une bourse nationale des emplois A+ (682 publications) et une contribution au site emploi-territorial.fr. Pour ce qui concerne les fonctionnaires A+ pris en charge ou placés en surnombre, au 31 décembre 2025, 13 agents étaient en surnombre (six en recherche d'emploi, sept en détachement); au total, 14 agents placés en surnombre ont été accompagnés au cours de l'année.

22 cadres dirigeants se trouvaient en dispositif de prise en charge en fin d'année (contre 23 en 2024) : 18 en recherche d'emploi, trois en détachement et un en disponibilité. La moyenne d'âge des agents pris en charge s'établit à 58 ans, avec une amplitude de 46 à 66 ans. Ces effectifs atteignent leur niveau le plus bas depuis 2021, sous l'effet conjugué d'une offre d'emploi mieux ciblée, d'un repérage plus précoce des situations fragilisées ainsi que des dispositions de la loi de 2019 limitant la durée de prise en charge à dix ans et prévoyant des départs à la retraite d'office.

Les flux 2025 témoignent d'un équilibre global entre entrées et sorties : quatre nouvelles intégrations freinées par un contexte préélectoral peu favorable aux mobilités et trois réintégrations après mobilité temporaire, pour six sorties, principalement des départs à la retraite et une réintégration dans la collectivité d'origine. Aucun licenciement n'a été prononcé; un agent a bénéficié d'un détachement de longue durée.

Pour les agents en recherche active, 86 offres ciblées ont été transmises, générant 332 candidatures dont 44 ont abouti à un entretien. L'accompagnement global s'est traduit par 175 entretiens individuels conduits auprès de 80 agents, répartis comme suit : mobilité choisie (29 %), agents dits « en alerte » (28 %), agents pris en charge (23 %), agents en surnombre (17 %), autres situations administratives (3 %). Un parcours dédié « Mobiliser son réseau » a été proposé à ces agents sous forme de six ateliers de trois heures en distanciel, pour les aider à comprendre, structurer et activer leurs réseaux professionnels.

FOCUS La certification « chargé d'accueil » en Guadeloupe

En 2025, la délégation de la Guadeloupe a proposé le premier parcours à vocation certifiante de chargé d'accueil en collectivité territoriale, destiné à accompagner huit agents en reclassement vers un nouveau métier.

Le parcours de formation, élaboré en lien avec le référentiel de certification, combine formations, immersions professionnelles et suivi individualisé assuré par un intervenant « fil rouge », qui accompagne les agents dans l'analyse réflexive de leur pratique et la préparation aux épreuves de certification.

Le service Évolution et Reconversion professionnelles (DGA-DQF) a soutenu la délégation durant toute la démarche : conseil pédagogique, support certification, échanges avec les collectivités, formation des jurys et ressources pour le déploiement.

Cette première édition s'est conclue avec succès, avec trois agents certifiés et deux validés

partiellement. Une cérémonie de remise des attestations a été organisée, illustrant l'engagement de la Guadeloupe en faveur des mobilités professionnelles et de la valorisation des parcours de reconversion.

Fort de cette réussite, la délégation reconduit le dispositif en 2026, en l'étendant à 11 agents, tout en proposant des sessions de rattrapage. Inspirées par cette expérience, les délégations Guyane et Corse s'engageront également sur ce parcours en 2026.





5

Garantir

un modèle
économique et social
engagé et exemplaire

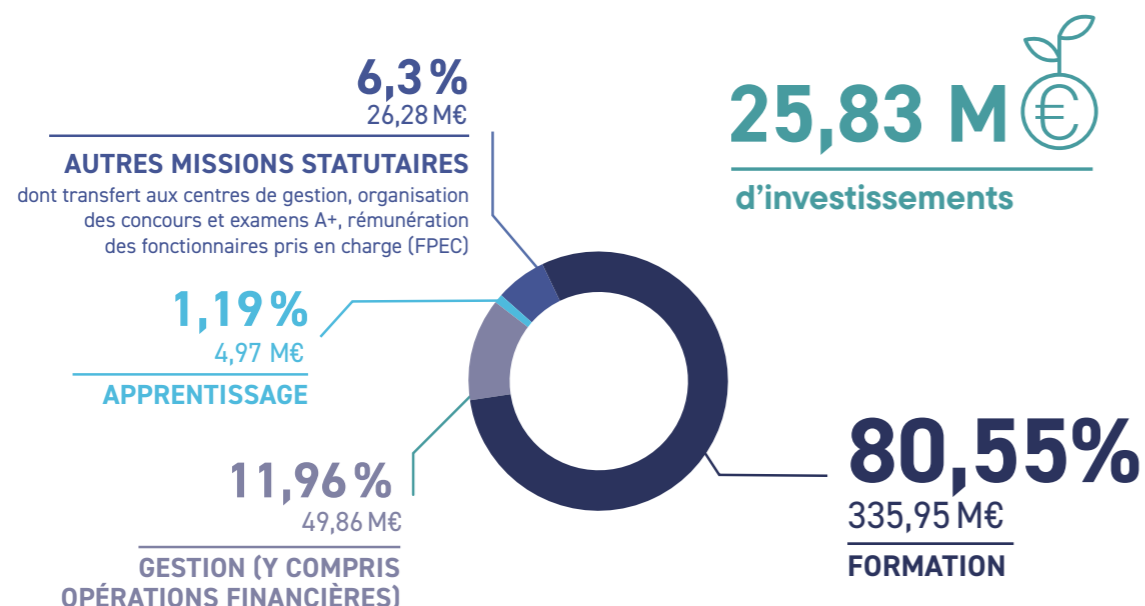
- 66** Mobiliser les ressources au service d'un système mutualisé
- 73** Incarner les valeurs d'un établissement engagé

Mobiliser *les ressources* au service d'un système mutualisé

Les recettes du budget général



La répartition des dépenses du budget général



Une situation financière saine, mise sous contrainte

L'année 2025 a été précédée par deux années particulières en termes de gestion financière de l'établissement. En effet, les exercices 2023 et 2024 ont été marqués par des éléments exceptionnels liés au passage à la nouvelle nomenclature comptable M57, nécessitant des retraitements pour assurer la comparabilité des données.

2025 marque le retour à un cycle classique avec 12 mois d'exécution financière en dépenses et en recettes. Toutefois, pour permettre les comparaisons sur des périmètres équivalents, le rapport d'activité présente pour l'exercice 2024 des résultats reconstitués.

Globalement, le résultat annuel s'élève à 15,69 M€ dont 24,69 M€ en section de fonctionnement (12,50 M€ en 2024) et -9,0 M€ en section d'investissement (-12,22 M€ en 2024).

Cette évolution traduit une progression du solde de gestion destiné à financer l'investissement. En 2025, le résultat cumulé de la section de fonctionnement s'élève à 137,26 M€, en intégrant les excédents antérieurs (113,22 M€) et les restes à réaliser (-0,65 M€).

Quant à la section d'investissement, le résultat annuel est pour la deuxième année de suite négatif (-9 M€) en lien avec l'accélération des dépenses liées à la programmation pluriannuelle immobilière et au schéma directeur des systèmes d'information et du numérique (SDSIN). En tenant compte du résultat antérieur (21,56 M€) et du financement des restes à réaliser (-1,02 M€), le résultat cumulé de la section d'investissement s'élève fin 2025 à 11,54 M€.

Le résultat cumulé des deux sections, destiné à financer le plan pluriannuel d'investissement (PPI) et intégrant les excédents antérieurs, s'élève ainsi fin 2025 à 148,79 M€.

Si les résultats cumulés peuvent sembler importants, il convient de nuancer cette appréciation au regard des investissements à venir. L'établissement est en effet engagé dans une programmation pluriannuelle d'investissements de 315 M€ sur la période 2025-2035, pour assurer notamment la formation des policières et policiers municipaux dans des centres dédiés et répondre à ses obligations issues des réglementations environnementales et d'accessibilité. L'excédent cumulé permettra de réaliser ces opérations en limitant le recours à l'emprunt le plus tardivement possible afin de limiter les frais financiers, qui viendraient, de fait, limiter les crédits nécessaires à la formation des collectivités territoriales et de leurs agents.

En matière de recettes, la section de fonctionnement demeure structurellement financée de façon quasi exclusive par la cotisation, laquelle représente 93,4 % des recettes de fonctionnement du budget général en 2025. Dans le contexte actuel de consolidation des finances publiques, les perspectives d'évolution de cette ressource sont beaucoup moins favorables qu'au cours des exercices précédents, en raison des contraintes budgétaires accrues s'exerçant sur les collectivités territoriales.

Le recours quasi exclusif à la cotisation comme source de financement présente ainsi un risque pour l'établissement. En effet, en l'absence de diversification des recettes, toute contrainte affectant la cotisation a un impact direct et immédiat sur l'équilibre financier de l'établissement et peut compromettre le financement pérenne des dépenses de fonctionnement et d'investissement.

Financé à 93,4 % par la cotisation en 2025, l'établissement fait face à un défi de taille dans un contexte de forte consolidation des finances publiques.

FOCUS Adoption d'un plan pluriannuel d'investissement ambitieux

En avril 2025, le CNFPT a adopté un ambitieux plan pluriannuel d'investissement (PPI) actualisé à hauteur de 315 M€ au BP 2026 par suite de plusieurs ajustements décidés dans le cadre de la stratégie immobilière 2025-2035.

La planification des opérations de construction, réhabilitation ou restructuration prévues à ce PPI peut être classée selon trois catégories :

- 139 M€ d'opérations majeures, soit un total de 17 opérations dites de rénovation nécessaires

à l'atteinte des objectifs réglementaires et à la pérennité des ouvrages ;

- 140 M€ d'opérations liées aux quatre centres de formation de police municipale localisés en Île-de-France, dans les Pays de la Loire, en Provence-Alpes-Côte d'Azur et en Occitanie ;
- 36 M€ de crédits dédiés au gros renouvellement (GER) dont les travaux dédiés à la conformité réglementaire, comme le décret BACS (décret relatif aux systèmes d'automatisation et de contrôle des bâtiments tertiaires) ou les obligations en matière de solarisation.

Un ralentissement marqué de l'évolution du produit de la cotisation en 2025

La recette de cotisation

Le montant de la recette de cotisation s'élève, en 2025, à 430,27 M€, soit une cotisation quasi atone par rapport à l'année 2024.

En effet, après des années 2023 et 2024 marquées par un dynamisme de la cotisation de l'ordre de +5 % par an, en raison notamment de la revalorisation des traitements indiciaires des agents publics, la recette de cotisation se stabilise nettement en 2025 avec une évolution quasi nulle, soit +0,6 % entre 2024 et 2025. Ainsi, de compte financier à compte financier, la hausse du produit de cotisation est limitée à 2,47 M€, là où il avait augmenté de 20,37 M€ entre 2023 et 2024.

Afin de comprendre les raisons de cette forte contraction de la dynamique, il convient de rappeler que la cotisation est assise sur le traitement indiciaire des agents de la fonction publique territoriale, hors régime indemnitaire et hors charges sociales.

La masse salariale des collectivités territoriales continue de progresser en 2025, mais à un rythme plus modéré qu'au cours des exercices 2022 à 2024. Cette évolution est davantage portée par la hausse des cotisations employeurs, notamment la CNRACL, qui ne sont pas incluses dans l'assiette de cotisation, que par les traitements indiciaires, ce qui explique la faible dynamique de la cotisa-

tion du CNFPT. Les évaluations parlementaires disponibles font état d'un surcoût très significatif pour les employeurs territoriaux dès 2025 : une question orale à l'Assemblée nationale évoque un montant d'au moins 1,5 Md€ pour les collectivités territoriales et leurs établissements, tandis qu'une question orale au Sénat mentionne un surcoût de 1,2 Md€ pour les collectivités territoriales. Ces ordres de grandeur convergent vers un impact annuel supérieur au milliard d'euros dès 2025.

S'agissant de la répartition des collectivités et structures cotisantes, 36 519 entités sont recensées en 2025, quasi stable par rapport à 2024 (36 442 entités). Les communes représentent à elles seules près de la moitié de la cotisation versée, avec, comme en 2024, 49 % du produit de cotisation.

Les recettes de formations payantes

Concernant les recettes de formations payantes, l'année 2025 enregistre une évolution globale de 4,3 % pour un montant de 17,47 M€ (16,75 M€ en 2024). **Cette évolution est principalement portée par l'activité police municipale. Ce sont en effet les redevances liées à la police municipale** qui progressent le plus significativement, avec 15,72 M€ en 2025 contre 11,38 M€ en 2024, soit une évolution de +38,2 %. Cette progression résulte à la fois du développement de l'activité police municipale (formation continue

obligatoire, formation d'entraînement et formation préalable à l'armement) et de la mise en place de la redevance calculée **sur une analyse des coûts qui s'approche des coûts réels**. Les autres recettes des formations payantes sont orientées à la baisse avec un montant de 1,75 M€ en 2025 contre 5,4 M€ en 2024. **Cette baisse s'explique principalement par des évolutions de périmètre** entre le budget général et le budget annexe « activités accessoires », **et par des décalages dans l'émission des titres liés à certaines conventions**.

Une gestion rigoureuse des dépenses de fonctionnement

La répartition des dépenses par grandes compétences de l'établissement indique que 79,8 % des dépenses réelles de fonctionnement (soit 335,95 M€ sur un total de 436,2 M€) ont été consacrées à la formation, un niveau quasi stable par rapport à 2024 (80,1 %). Les dépenses directes de formation s'élèvent en 2025 à 169,31 M€, en baisse de 4,7 %, malgré un nombre d'agents territoriaux accueillis en formation de 1 110 832 stagiaires, en hausse de 4,1 %. Par ailleurs, le nombre moyen d'agents par session augmente nettement, s'établissant à 16,24 agents, contre 14,9 en 2024.

Ainsi, l'établissement a formé davantage de stagiaires tout en conservant des ressources financières pour préserver sa capacité d'investissement de long terme.

Formations obligatoires

Sur les différents segments de formation, les formations obligatoires, c'est-à-dire les formations police municipale, les formations initiales et d'intégration ainsi que la scolarité des élèves s'élèvent à 34,31 M€ et représentent 20,2 % du total des dépenses directes de formation, hors frais de déplacement.

Formations police municipale

Le système d'information financier permet depuis 2025 d'identifier les frais de déplacement associés aux formations police municipale. Ainsi, aux 11,8 M€ de dépenses pédagogiques réalisées en 2025 s'ajoutent 8,4 M€ de frais de déplacement, soit une dépense consolidée de 20,2 M€, représentant 11,9 % du total des dépenses directes de formation.

Pour mémoire, le poids de la filière police municipale dans les effectifs de la fonction publique territoriale s'établit à 1,5 %. Le niveau de dépense mis en œuvre par l'établissement pour la police municipale est élevé au regard du poids de la filière dans les effectifs.

Formations initiales

Hors police municipale, l'activité de formation initiale reste dynamique avec plus de 418 000 JFS et des dépenses (hors frais de déplacement) à hauteur de 11,34 M€, en quasi-stabilité par rapport à 2024. Cette situation s'explique à la fois par les recrutements intervenus à la suite des nombreux départs à la retraite, mais aussi par les obligations de formation d'intégration des agents contractuels, en application de la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique.

Développement des compétences

Les formations liées au développement des compétences, principalement l'offre de services de formation continue et de professionnalisation déclinée par champ d'action publique locale, représentent 46 % des dépenses directes de formation pour un montant de 68,21 M€ ; 1,7 million de JFS ont été réalisées pour ce type de formation, soit près de 70 % des JFS. On observe une part prépondérante des formations relevant des compétences transverses (approches fondamentales, appui à la gouvernance et au management) avec 22,17 M€ soit 32,5 % des dépenses liées au développement des compétences et 24 % du total des JFS. Viennent ensuite les formations relevant des thématiques sociales et de santé (12,05 M€ et 10 % du total des JFS) puis celles liées à l'organisation et la gestion des ressources (8,9 M€ et 11 % du total des JFS).

Formations liées aux évolutions et transitions professionnelles

Les formations liées aux évolutions et transitions professionnelles, à savoir l'offre proposée par l'établissement pour l'évolution des carrières et l'accompagnement dans le cadre de l'usure professionnelle, s'élèvent à 11,8 M€, soit 7,4 % des dépenses directes de formation, et représentent 9,7 % du total des JFS.

Dépenses liées à l'organisation pédagogique

Enfin, les dépenses liées à l'organisation pédagogique (offre de services hors session de formation des agents territoriaux) représentent 54,38 M€ soit 30,6 % des dépenses directes de formation. Concernant plus particulièrement les frais de déplacement (y compris les dépenses liées à l'hébergement et à la restauration), ils s'élèvent en 2025 à 49,79 M€ et représentent 29,4 % des dépenses directes de formation. L'évolution de ce poste de dépense résulte de plusieurs phénomènes, principalement exogènes. Parmi ceux-ci, on peut mettre en avant une formation initiale de police municipale en forte croissance et plus particulièrement des dépenses d'hébergement, ou encore la revalorisation réglementaire des barèmes d'indemnisation des déplacements des

agents publics qui impactent les dépenses liées aux intervenants en régie et la hausse des tarifs hôteliers. Au vu de ce constat, l'établissement, afin de préserver ses capacités de formation, a engagé des mesures pour maîtriser ce poste de dépense, notamment par le renforcement de l'offre territorialisée l'offre territorialisée en privilégiant le recrutement d'intervenants locaux.

Masse salariale

La masse salariale s'établit en 2025 à 164,76 M€, contre 160,81 M€ en 2024, soit une évolution de +2,5 %. Cette évolution tient à la fois compte des éléments exogènes à l'établissement et de mesures internes.

Le principal élément exogène concerne le relèvement de trois points de la cotisation employeur à la CNRACL, acté par le décret n° 2025-86 du 30 janvier 2025, avec un impact de 2,1 M€ représentant à lui seul la moitié de l'augmentation de la masse salariale.

Parmi les éléments internes à l'établissement, on constate depuis début 2025 une dynamique de recrutement des agents permanents. Le nombre de postes vacants s'est considérablement réduit, preuve de l'attractivité de l'établissement. À la fin 2025, moins de 110 postes étaient vacants (181 en 2024). À l'inverse, compte tenu du meilleur taux de couverture des postes, les dépenses liées au remplacement des agents permanents absents sont en forte diminution avec une baisse de près de 34 % par rapport à 2024.

Des dépenses d'investissement à un haut niveau, en lien avec un plan pluriannuel d'investissement ambitieux pour les dix prochaines années

Les dépenses d'investissement s'élèvent en 2025 à 25,83 M€, en léger repli par rapport à 2024 (28,06 M€).

Dans la continuité du schéma directeur des systèmes d'information et du numérique (SDSIN) présenté en Conseil d'administration en avril 2024, visant à permettre à l'établissement de mettre en phase son écosystème numérique avec sa stratégie et ses enjeux métiers, les dépenses informatiques se sont élevées en 2025 à 8,25 M€ (9,60 M€ en 2024). Les principales dépenses ont concerné le développement des applicatifs liés à l'activité de formation (2,92 M€) et les infrastructures affectées à la formation (2,14 M€). En parallèle, il convient de souligner que les modèles économiques des éditeurs de logiciels évoluent vers la seule mise à disposition de leurs services en mode locatif (dit

Dépenses statutaires

Les dépenses statutaires hors formation, à savoir le transfert aux Centres de gestion, l'organisation des concours et examens A+ et la rémunération des Fonctionnaires pris en charge (FPEC), sont réduites de 2,4 % et s'établissent à 26,25 M€. Ces dépenses représentent 6,2 % des dépenses réelles de fonctionnement. Cette variation est principalement imputable au transfert aux Centres de gestion qui est réduit en 2025 de 1,07 M€ (-4,45 %), avec une compensation calculée sur une assiette de 11 mois compte tenu de la clôture anticipée de l'année 2023.

Dépenses transversales de formation

S'agissant des dépenses transversales de formation (loyers, dépenses bâtimentaires, moyens généraux, frais de déplacement des agents du CNFPT, dépenses informatiques et numériques concourant à la formation...), elles sont stables entre 2024 et 2025 (34,86 M€ en 2024 et 34,56 M€ en 2025) et sont même inférieures à 2023 (34,99 M€), malgré l'inflation. Cette maîtrise des charges de fonctionnement est à souligner alors même que le poste des loyers évolue de +16,1 % (12,81 M€) en lien avec l'objectif d'une territorialisation renforcée sur l'ensemble du territoire et la création d'antennes.

SaaS, *Software as a Service*), relevant dès lors de dépenses de fonctionnement. L'imputation croissante des dépenses informatiques sur le budget de fonctionnement plutôt que sur le budget d'investissement reste donc une préoccupation pour l'établissement.

En 2025, le CNFPT a consolidé sa politique immobilière avec l'adoption d'un plan pluriannuel d'investissement sur dix ans (2025-2035), sur une base estimée à 315 M€ TTC de dépenses en investissement. Les principes de la stratégie immobilière s'organisent autour des objectifs de conformité réglementaire et de valorisation des actifs, l'ensemble permettant notamment la transition écologique, l'optimisation du patrimoine et l'adaptation aux risques.

CHIFFRES et faits marquants

- Parmi les grands chantiers engagés en 2025, la **construction du centre de formation de la police municipale de Montpellier (8,2 M€)** et la **rénovation du site de Saint-Martin-d'Hères (2,4 M€)**.
- **Trois futurs centres de formation de la police municipale** en Île-de-France, PACA et Pays de la Loire ont fait l'objet d'études dites d'opportunité.
- **Des opérations de rénovation ou de vente en l'état futur d'achèvement (VEFA)** ont été engagées sur les sites de Vannes, Tours, Bordeaux, Rouen et en délégation de La Réunion, en phase études ou appel à projets, avec pour principaux objectifs : le renouvellement technique du parc ancien, le respect des obligations relevant des décrets tertiaires et des obligations en matière de production d'énergies renouvelables (solarisation et verdissement de la flotte de transport).

Un modèle de financement de l'apprentissage transformé

L'année 2025 a marqué un tournant dans l'évolution du financement de l'apprentissage au sein du secteur public local. Face au désengagement progressif de l'État et à la réduction continue du soutien de France compétences amorcée en 2024, l'établissement a transformé en profondeur le modèle de financement des frais de formation des apprentis recrutés par les employeurs territoriaux. Le nouveau modèle repose exclusivement sur la cotisation additionnelle versée par les employeurs territoriaux, permettant la prise en charge de 5 000 nouveaux contrats par an. Dans ce cadre, la subvention d'équilibre du budget général est recentrée sur deux objets : les engagements pris

au titre des cohortes antérieures à 2025, et la couverture des frais de gestion inhérents à cette compétence.

Ainsi, après une année 2024 où les contributions versées aux organismes de formation par apprentissage (OFA) avaient atteint un montant inédit de 121,45 M€ avec, pour partie, un rattrapage des contributions dues sur les exercices 2020-2023, les dépenses 2025 sont ramenées à 59,61 M€. Concernant les recettes, la cotisation s'est élevée à 48,78 M€. Enfin, la subvention d'équilibre nécessaire à l'équilibre du budget annexe apprentissage s'élève à 4,97 M€, y compris le financement des restes à réaliser (4,2 M€).

FOCUS L'annexe environnementale, outil de pilotage de la stratégie de transition écologique

En 2025, le CNFPT a initié une démarche de cotation environnementale. Pour ce premier exercice (compte financier 2024, produit en 2025), les dépenses visées relevaient, dans le cadre de la M57, d'un champ restreint comprenant les frais d'étude, certains travaux, et excluant la plupart des dépenses informatiques ; seul l'axe « Atténuation du changement climatique » devait être pris en compte.

Les résultats

Un volume de 17,5 M€ de dépenses d'investissement a été évalué, soit 63 % des dépenses réelles d'investissement du compte financier unique (CFU) 2024, réparties entre bâtimentaire, nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et véhicules/énergie. En termes de répartition de la cotation, 79 % des dépenses sont classées en favorable, 1 % en défavorable, 17 % en neutre, et 3 % sont non cotées.

Les dépenses favorables se situent dans les secteurs bâtimentaires et véhicules/énergie, comptant respectivement 89 % et 74 % de dépenses vertes. S'agissant des NTIC, seules les dépenses de prestations outils/logiciels (73 %, classées en neutre) et d'infrastructure (27 %, classées en non coté) étaient concernées.

Un levier de pilotage de la stratégie de transition écologique

La qualification des impacts socio-environnementaux des dépenses *via* la classification de « favorable » à « défavorable » permet d'évaluer les actions d'investissement au prisme de l'impact environnemental pour nourrir les arbitrages budgétaires et alimenter la démarche de transition écologique de l'établissement. Le CNFPT poursuivra cette démarche, en intégrant l'évolution du périmètre de cotation au titre du CFU 2025 (produit en 2026).

Incarner les valeurs d'un établissement engagé

Chiffres-clés RH

INDICATEURS RH	VALEURS 2025
Postes permanents	2 532
Âge moyen des agents	49,7 ans
Ancienneté moyenne	13,5 ans
Part agents catégorie A	45 % (1 136 agents)
Part agents catégorie B	22 % (571 agents)
Part agents catégorie C	33 % (825 agents)
Taux de féminisation	77 %
Taux d'agents hommes	23 %
Part agents en télétravail	80 % (1 970 agents)
Taux d'emploi direct en situation de handicap	10,75 %
Part agents contractuels sur postes permanents	6 %
Masse salariale / dépenses de fonctionnement	37,3 %

Des ressources humaines qui incarnent les valeurs de l'établissement

Un établissement inclusif et ouvert au télétravail

En 2025, le CNFPT dispose de 2 532 postes permanents dont 6 % sont pourvus par des agents contractuels, contre 26 % dans la fonction publique territoriale.¹

Les postes permanents se répartissent par catégorie, avec 1 136 agents de catégorie A, 571 de catégorie B et 825 de catégorie C, soit des parts respectives de 45 %, 22 % et 33 % des effectifs, stables depuis plusieurs années.

1 970 agents bénéficient de télétravail, soit 80 % des agents de l'établissement.

Le CNFPT maintient un taux d'emploi direct d'agents en situation de handicap (agents permanents et non permanents) élevé, de 10,75 % (10,34 % en 2021, 10,82 % en 2022, 11,02 % en 2023 et 11,25 % en 2024) et largement supérieur à la moyenne (5 % des agents de la fonction publique reconnus travailleurs handicapés ou percevant l'allocation aux adultes handicapés – AAH – en 2023).

Une masse salariale en réponse aux enjeux portés par l'établissement

Le CNFPT poursuit ses efforts de gestion des ressources humaines et d'encadrement de la masse salariale avec comme objectif de réserver prioritairement ses crédits aux activités de formation. La part de la masse salariale dans les dépenses de fonctionnement du CNFPT reste stable et représente 37,3 % des dépenses de fonctionnement

¹ Chiffres 2023. Les données relatives à la FPT renvoient toutes au Rapport annuel sur l'état de la fonction publique de la DGAFP – édition 2025.

en 2025, contre 37,7 % en 2024, 36,9 % en 2023 et 37 % en 2022.

Depuis 2024, les dépenses de masse salariale comprennent, du fait du passage à la M57, les dépenses des non-permanents mis à disposition par les Centres de gestion, ce qui n'était pas le cas auparavant.

Des effectifs stables

Avec 2 532 postes, l'établissement a stabilisé l'allocation de ses effectifs entre 2024 et 2025. Pour mener à bien ses missions, le CNFPT recourt de manière subsidiaire et limitée aux contrats d'agents non permanents. Au sein de ces effectifs, le nombre de postes vacants a significativement diminué, malgré un contexte de tensions en matière de recrutement dans le secteur public. Moins de 110 postes étaient vacants fin 2025, contre 181 en 2024.

Un effectif largement féminin

Le taux de féminisation des effectifs du CNFPT est stable (77 % en 2025 comme en 2024), similaire à celui de la fonction publique hospitalière (78 %) mais nettement supérieur à celui de la fonction publique territoriale (61 %).

L'analyse par catégorie d'emploi montre que, comparativement aux autres fonctions publiques, le taux de féminisation est similaire pour la catégorie A (70 %) mais supérieur dans les catégories B (83 % contre 61 % en moyenne) et C (82 % contre 61 % en moyenne).

Cette surreprésentation féminine dans l'établissement s'explique en grande partie par la prédominance de la filière administrative qui représente 88 % des effectifs.

Taux de féminisation des effectifs

Taux de féminisation des effectifs	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C	Ensemble des effectifs
CNFPT	70 %	83 %	82 %	77 %
Fonction publique territoriale	70 %	64 %	59 %	61 %
Fonction publique d'État	63 %	45 %	58 %	58 %
Fonction publique hospitalière	77 %	87 %	70 %	78 %
Ensemble de la fonction publique	68 %	61 %	61 %	64 %

Des agents expérimentés

Au CNFPT, en 2025, l'âge moyen des agents est de 49,65 ans, supérieur à l'âge moyen dans la fonction publique territoriale dont la moyenne d'âge est de 46 ans.

Au CNFPT, l'évolution de l'âge moyen et de la pyramide des âges se rapproche de celle de la fonction publique territoriale, la plus âgée des trois versants de la fonction publique.

Dans l'établissement, la part des plus de 50 ans représente 56 % des effectifs alors qu'elle est de 44 % dans la fonction publique territoriale et en moyenne de 37 % dans l'ensemble de la fonction publique.

Les moins de 30 ans représentent une très faible part des effectifs (3,2 %), taux largement inférieur à ceux de la fonction publique (15 %), de la fonction

publique territoriale (11 %), de la fonction publique d'État (17 %) et de la fonction publique hospitalière (18 %).

En 2025, l'ancienneté moyenne des agents du CNFPT est de 13,5 ans. Elle poursuit la tendance de diminution amorcée depuis 2023. Cette tendance se vérifie sur l'ensemble des catégories (Tableau 1).

Accueil des apprentis en interne

L'établissement a compté un total de 45 apprentis dans ses effectifs (11 ont démarré leur contrat en 2025, dont deux en décembre 2025). Sur les 34 apprentis présents en janvier 2025, un a démarré en 2022, 11 en 2023, 22 en septembre 2024, et 24 ont terminé leur apprentissage durant l'année 2025 (Tableau 2).

Parmi ceux-ci, le CNFPT a procédé au recrutement de quatre apprentis sur des emplois non permanents (Tableau 3 et 4).

Évolution de l'ancienneté moyenne dans l'établissement (Tableau 1)

Ancienneté moy.	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Catégorie A	13,6	14,0	14,3	14,5	12,9	12,7	12,2
Catégorie B	17,7	17,6	17,6	17,3	16,1	16,2	15,8
Catégorie C	14,9	14,9	15,1	15,5	14,2	14,0	13,6
TOTAL	15,0	15,2	15,4	15,5	14,1	13,9	13,5

Répartition des agents sur postes permanents selon leur ancienneté et catégorie (Tableau 2)

	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C	TOTAL
Moins de 5 ans d'ancienneté	36,40 %	25,50 %	31,84 %	32,42 %
Entre 5 et 9 ans d'ancienneté	14,22 %	16,15 %	15,23 %	14,99 %
Entre 10 et 14 ans d'ancienneté	11,69 %	9,73 %	8,86 %	10,31 %
Entre 15 et 19 ans d'ancienneté	12,34 %	12,11 %	15,61 %	13,38 %
Entre 20 et 24 ans d'ancienneté	10,48 %	9,17 %	8,11 %	9,40 %
Entre 25 et 29 ans d'ancienneté	5,33 %	8,07 %	7,24 %	6,58 %
Plus de 30 ans d'ancienneté	9,54 %	19,27 %	13,11 %	12,92 %
Nombre d'agents	1069	545	801	2415

Répartition des niveaux des diplômes des apprentis présents au CNFPT depuis 2024 (Tableau 3)

	2024	2025
NIVEAU 4	3	4
NIVEAU 5	16	26
NIVEAU 6	5	5
NIVEAU 7	10	10

Répartition des domaines des diplômes des apprentis présents au CNFPT depuis 2024 (Tableau 4)

	2024	2025
Administration	15	19
Communication	0	2
Formation	1	1
Ressources	3	3
SI	15	20

FOCUS Le dispositif de mentorat interne

Démarré en 2018, le mentorat est une pratique bien installée au CNFPT. Il s'agit de proposer un accompagnement par un professionnel expérimenté à tout agent désireux de se faire accompagner dans son nouvel environnement professionnel, et cela dès la prise de poste, pendant une durée estimée à neuf mois. Le mentorat permet de transmettre l'expérience et la connaissance pour agir, ainsi que la culture de l'établissement. Le dispositif est évoqué dans les offres d'emploi et lors des entretiens. Il constitue un facteur d'attractivité pour l'établissement.

Qui sont les mentors ?

Aujourd'hui ils sont près d'une centaine, avec une expérience professionnelle de plus de cinq ans au CNFPT, et couvrent l'ensemble des métiers de l'établissement. Ils forment une communauté à laquelle il est régulièrement proposé des temps de formation et d'échange de pratiques.

Un partage d'expérience avec des collectivités

Le CNFPT a présenté son expérience inspirante à des collectivités de Bretagne et de Nouvelle-Aquitaine, lors de salons régionaux, dans un contexte de développement de ce type de démarche au sein des collectivités.

Une politique active en faveur de la qualité de vie et des conditions de travail

Un plan d'action pour l'égalité professionnelle femmes/hommes

Le plan d'action favorisant l'égalité professionnelle femmes/hommes est inscrit dans le programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail 2022-2027 du CNFPT. Il vise à renforcer la prise en compte de l'égalité femmes/hommes dans l'ensemble des politiques RH de l'établissement. Il s'inscrit également dans la démarche d'attractivité et de responsabilité sociétale du CNFPT.

Plusieurs actions ont été engagées en 2025 :

- L'objectivation et le traitement des écarts de rémunération par la mise en place d'une étude détaillée sur la rémunération;
- La formalisation de règles sur le cadre de travail des femmes et leur intégration dans les pratiques managériales, ainsi que dans l'adaptation de l'organisation et du temps de travail;
- Une communication sur les métiers sans stéréotypes de genre, notamment par une vigilance apportée aux intitulés du poste ainsi que par la prise en compte des compétences selon le principe de « travail de valeur égale »;
- L'application de l'index de l'égalité professionnelle femmes/hommes, créé par la loi du 19 juillet 2023, selon lequel le CNFPT a atteint en 2025 la cible de 71 points sur 100;

- Une offre de formation interne visant à développer un socle commun de connaissances sur les situations de harcèlement, discrimination, violences sexistes ou sexuelles (HDVSS) pour les prévenir et les traiter;
- Le développement de moyens autour de l'accompagnement individuel à l'évolution professionnelle pour les agents en ayant le plus besoin, afin de garantir les conditions d'un égal accès aux métiers et aux responsabilités professionnelles.

Chantier « Développer une culture partagée de la charge d'activité et de travail par la régulation »

Le CNFPT a initié un chantier intitulé « Développer une culture partagée de la charge d'activité et de travail par la régulation ». Il fait suite à une enquête réalisée en 2023 ainsi qu'à une phase de sensibilisation auprès des agents sur les risques psychosociaux.

L'enjeu pour le CNFPT est de mettre en cohérence sa raison d'être avec ses moyens et son environnement, de façon à assurer ses performances économiques et sociales, c'est-à-dire d'articuler au mieux la charge de travail pour assurer la soutenabilité socio-économique du fonctionnement, dans un contexte de transformations, et prévenir les risques liés à l'intensité, au rythme et à la

complexité du travail. La charge de travail devient ainsi un objet stratégique, au croisement de la performance, de la qualité du service public et des conditions de travail. Ce chantier vise à identifier et à analyser les facteurs internes et externes, individuels et collectifs, structurels et conjoncturels, qui contribuent à la régulation de la charge d'activité aux différents niveaux de l'organisation, en vue de développer des méthodes et outils partagés pour agir efficacement sur la charge de travail.

Le chantier s'est centré sur cinq structures-pilotes, sélectionnées pour représenter la diversité des structures du CNFPT : le siège, l'INSET de Montpellier, la délégation Nouvelle-Aquitaine, la délégation Centre-Val de Loire et la délégation de La Réunion. La phase de préparation a permis un recueil et une analyse d'indicateurs RH et d'activité, portant sur les activités formation et gestion.

La phase de diagnostic a visé à interroger chaque strate hiérarchique du CNFPT. Elle a été découpée en trois approches :

- L'approche macro a été menée en janvier. 12 entretiens ont été réalisés auprès de la Direction générale, de directeurs et directrices du siège ainsi qu'avec les organisations syndicales;
- L'approche méso a été menée de février à avril auprès des directions régionales;
- L'approche micro, déployée entre mai et juin, s'est centrée sur les acteurs locaux, managers de proximité et agents, interrogés au travers d'entretiens collectifs.

Les résultats de cette étude, élaborée à partir du recueil de l'expression des agents des cinq structures-pilotes, ont été présentés à la Direction générale, aux représentants du personnel de la Formation spécialisée en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail (F3SCT) ainsi qu'aux directeurs régionaux et d'institut.

La phase suivante vise à proposer un plan d'accompagnement, qui prendra en compte trois champs : le management (agencement des rôles et responsabilités des différents acteurs), les éléments structurels (notamment les processus et les outils) et la culture. L'étude a aussi montré le besoin de travailler sur l'organisation, le fonctionnement et l'efficacité des régulations dites de contrôle (managériales) et les régulations dites autonomes (collectives et individuelles).

Au-delà du plan d'accompagnement, les apports de l'étude doivent être intégrés largement dans les réflexions portant sur les sujets transversaux de l'établissement, notamment sur :

- Le pilotage stratégique de l'établissement;
- La conduite des projets structurants;
- Le fonctionnement des réseaux internes;

- Le développement des compétences : managériales hiérarchiques, management de projet et de processus...

Maintien et accès à l'emploi des agents en situation de handicap

Le CNFPT maintient un taux d'emploi direct d'agents en situation de handicap élevé (10,75 % en 2025). Sur cette année, huit nouveaux agents BOE (bénéficiaires de l'obligation d'emploi) dont un apprenti et sept fonctionnaires (sept femmes réparties dans les trois catégories de grade A, B et C) ont été recrutés.

Cet engagement de longue date en faveur de l'accès et du maintien dans l'emploi des agents en situation de handicap se matérialise notamment, depuis 2019, par les conventions successives signées avec le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP). Le bilan positif et les avancées obtenues grâce aux actions développées dans ce cadre ont conduit l'établissement à contractualiser une nouvelle convention pluriannuelle 2026-2029.

Le montant global de cette nouvelle convention triennale est évalué à plus de 900 000 euros, dont plus de la moitié est financé directement par l'établissement.

Les actions menées en 2025 par le CNFPT s'inscrivent dans les objectifs suivants :

- Renforcer le recrutement et accueillir des apprentis en situation de handicap;
- Poursuivre les aménagements/adaptations de poste en faveur des bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE) et des agents en restriction d'aptitude;
- Poursuivre la mise à disposition d'aides individuelles pour améliorer les conditions de travail des BOE;
- Renforcer la prise en charge du handicap psychique;
- Formaliser et finaliser les procédures pour décliner la politique au niveau des implantations régionales;
- Renforcer la culture professionnelle en poursuivant les actions de communication et de sensibilisation sur l'ensemble des structures.

Des orientations nouvelles encouragées par le FIPHFP, telle que l'accessibilité numérique, figurent dans la convention en cours.

À l'occasion de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées 2025, le CNFPT a valorisé les accompagnements réalisés en invitant les prestataires partenaires à se présenter aux agents. Une conférence intitulée

« Au-delà du diagnostic : construire des relations de travail vivantes et ajustées avec les personnes ayant des troubles cognitifs ou psychiques » a proposé aux quelque 150 participants en présentiel et en distanciel des conseils pour mieux appréhender les personnes en situation de handicap au sein des collectifs de travail.

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

L'établissement a renforcé sa visibilité grâce au développement de ses réseaux sociaux avec l'ouverture de comptes LinkedIn par chacune de ses délégations, la refonte de sa page employeur sur le site emploipublic.fr ou encore sa participation à des salons (« Choisir le service public ») et forums de l'emploi.

Le travail sur les offres d'emploi s'est poursuivi en intégrant pour la plupart des postes des éléments de rémunération, en plus des avantages collectifs à rejoindre l'établissement.

Ces actions ont permis d'augmenter le nombre moyen de candidatures sur les postes (48 en 2025 contre un peu plus de 30 en 2024) et de réduire significativement le nombre de postes vacants.

Une industrialisation du SI et du numérique tournée vers la modernisation et la sécurisation

Un effort structurant a été mené pour renforcer la gouvernance, la sécurité et l'industrialisation du système d'information (SI) et du numérique. Cela s'est traduit par la validation et le déploiement de référentiels et bonnes pratiques (16 instructions

SSI, PSSI, charte informatique révisée), la sensibilisation des agents à la cybersécurité (campagnes dédiées, phishing), ainsi que l'adoption progressive d'ITIL (gestion des incidents). 2025 a également été marquée par la mise en place d'instances-clés de gouvernance (Comité d'architecture des systèmes d'information), la formalisation d'un plan de gestion de crise et le déploiement d'actions de communication ainsi que d'accompagnement des usages (Cybermois, tutoriels, plans de communication).

Sur le plan opérationnel, les priorités ont porté sur :

- La sécurisation et la modernisation des infrastructures et des postes de travail (déploiement d'un Wi-Fi performant et sécurisé dans les sites administratifs et les espaces de formation, cloisonnement du réseau informatique, migration vers M365 et Windows 11);
- Le renforcement de la cybersécurité (mise en œuvre d'un centre de détection des menaces – SOC – élargi assorti d'un dispositif de réponse à incident, sauvegardes hors réseau);
- L'industrialisation des services (suivi du traitement des demandes et des incidents au niveau national, nouveau contrat pour le prestataire en charge du centre de services qui assure le support des usagers externes).

La feuille de route du Schéma directeur des systèmes d'information et du numérique (SDSIN) a avancé via l'interfaçage de la plateforme Apprentissage, la préparation de la mise en place du logiciel Astre pour la paie des intervenants, et le déploiement du module permettant la prise en charge de la formation initiale des agents de la police municipale dans l'outil d'inscription IEL.

Cette formation, d'une durée d'une journée, a été dispensée en 2025 auprès des directeurs adjoints aux ressources, responsables RH, directeurs adjoints à la formation, encadrants intermédiaires, assistants de prévention et correspondants RH. Pour accentuer la mobilisation, les sessions se sont déroulées en présentiel, dans chaque structure de l'établissement. Cet apport

théorique a facilité les échanges de pratiques en toute confidentialité. Près de 340 agents ont été formés.

Cette formation se poursuivra en 2026, et jusqu'à décembre 2029 (durée du renouvellement de la convention). Elle sera mise en place pour les nouveaux encadrants.

Le plan écoresponsable, une démarche transversale d'accompagnement des collectivités

Les travaux engagés au titre du fonctionnement de l'établissement depuis 2023 ont conduit à identifier le besoin d'un cadre d'action plus global, tant en termes de champs d'action que de cohérence de la mobilisation des parties prenantes. L'élaboration d'un plan écoresponsable s'est imposée pour répondre à ces objectifs en intégrant une trajectoire de décarbonation issue du Bilan des émissions de gaz à effet de serre (BEGES).

Conduit en 2024 sur les données 2023, et finalisé en 2025, le BEGES a permis d'évaluer les émissions de gaz à effet de serre induites par les activités de l'établissement à 59 979 tCO₂. Il a intégré l'ensemble des émissions directes et indirectes classées en six postes : déplacements, achats de biens et de services, immobilisations, énergie des bâtiments, numérique et climatisation. Les principaux postes en termes d'émissions de gaz à effet de serre pour le CNFPT sont : les « déplacements », à l'origine de 43 % des émissions du bilan global (30 % correspondant aux émissions des déplacements des stagiaires); les « achats de biens et de services » pour 39 % du total des émissions; les « immobilisations » qui comptent pour 8 % des émissions. La trajectoire de décarbonation fixe un objectif annuel de réduction de 3 % des émissions de gaz à effet de serre, en s'appuyant sur plusieurs types d'actions : méthodes de travail, actions en cours ou déjà identifiées, nouvelles actions.

Au service d'une approche globale et systémique des enjeux, le plan écoresponsable a été conçu

autour de huit axes, en référence à la circulaire Services publics écoresponsables n° 6425-SG du 21/11/23, aux actions déjà engagées par les structures et aux résultats du BEGES : conduire la trajectoire de décarbonation, mieux se déplacer, mieux consommer, mieux se nourrir, mieux gérer nos bâtiments, mieux protéger et valoriser nos écosystèmes, mieux préserver la ressource en eau, mieux agir pour une transition socialement responsable.

Ce socle commun a été la base d'un travail d'appropriation et d'approfondissement avec les structures. Des échanges bilatéraux ont été organisés de mai à novembre pour consolider une vision partagée des enjeux et des objectifs. Il s'agissait d'identifier les contributions des structures au plan, les actions s'imposant à l'échelle nationale, les besoins en accompagnement, et les actions ou ressources réalisées et partageables. Une démarche a été menée spécifiquement avec les délégations ultramarines, au regard des spécificités de ces territoires.

Les travaux aboutiront en 2026 à la formalisation du plan à l'échelle de l'établissement. Pour piloter la réalisation des actions, un travail sera mené sur des indicateurs pour retenir le nombre adapté à un suivi fin des avancées et au repérage de possibles difficultés en vue d'éventuelles opérations correctives.

FOCUS Formation « Maintien dans l'emploi »

Dans le cadre de sa convention 2023-2025 avec le FIPHFP, le CNFPT a mis en place une formation intitulée « Maintien dans l'emploi » à destination des acteurs en relation avec les agents en situation de handicap. Les objectifs :

- Renforcer les compétences des acteurs RH pour une meilleure prise en compte du handicap au travail et du maintien dans l'emploi;

- Fournir les clés de compréhension nécessaires pour identifier les impacts possibles sur l'activité professionnelle et mettre en œuvre les mesures de compensation adaptées;
- Améliorer la connaissance des acteurs impliqués, des différents types de handicap, des obligations légales de l'employeur ainsi que des instances mobilisables.

Annexes

- 82** Les instances du CNFPT
- 83** L'organisation du CNFPT sur le territoire
- 86** Les actions de formations menées en matière de déontologie
- 90** Glossaire des sigles et acronymes



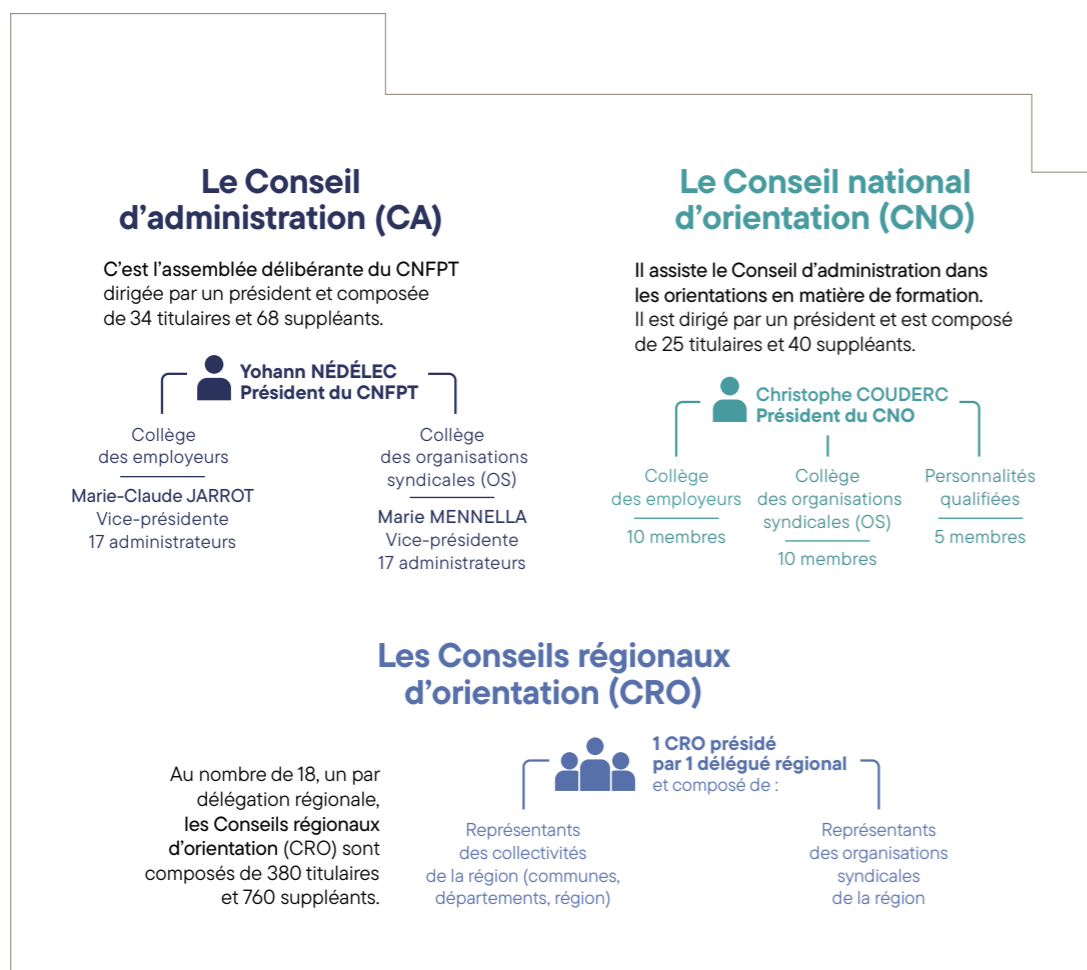
ANNEXE 1

Les instances du CNFPT

Établissement public à caractère administratif, le CNFPT est doté d'instances nationales (Conseil d'administration et Conseil national d'orientation) ainsi que régionales (Conseils régionaux d'orientation) composées à parité de représentants des employeurs et de représentants du personnel. Elles sont renouvelées, pour le collège employeurs, à l'issue de chaque élection locale (municipales, départementales et régionales) et pour le collège représentants du personnel,

à la suite des élections professionnelles dont le dernier scrutin s'est tenu le 8 décembre 2022. Ces instances paritaires œuvrent ensemble au développement d'une formation professionnelle de qualité pour tous les agents de la fonction publique territoriale, sur l'ensemble du territoire. Au total, ce sont près de 1 300 élus, représentants des personnels territoriaux (titulaires et suppléants) et personnalités qualifiées qui participent activement à la vie du CNFPT.

Chiffres-clés RH



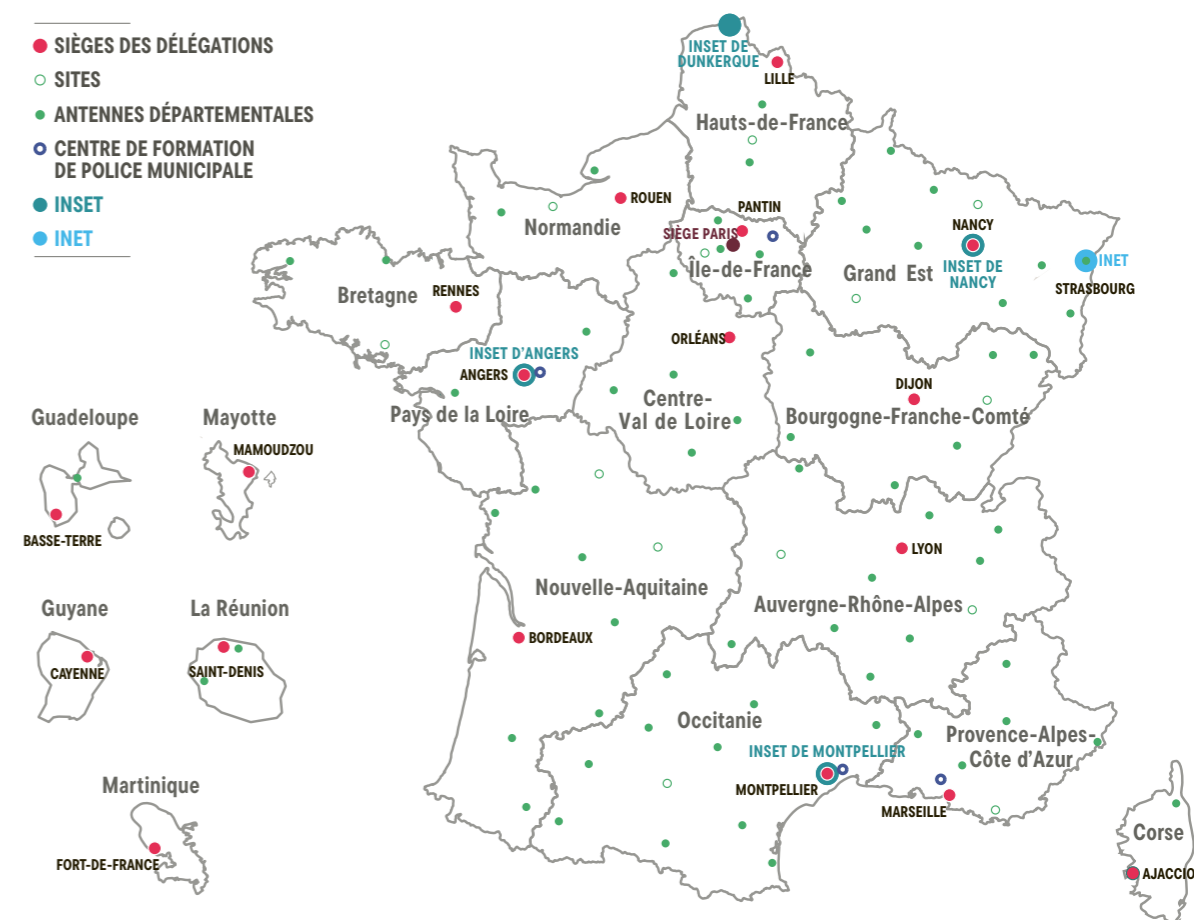
ANNEXE 2

L'organisation du CNFPT sur le territoire

Le CNFPT est un établissement unique et déconcentré. Il est implanté sur l'ensemble du territoire au plus près des collectivités territoriales avec 18 délégations régionales dont cinq en outre-mer,

83 antennes locales, et cinq instituts dont quatre Instituts nationaux supérieurs d'études territoriales (INSET) et l'Institut national d'études territoriales (INET). Le siège de l'établissement est basé à Paris.

Carte des implantations



Le maillage de proximité des délégations et des antennes

Les délégations régionales du CNFPT, avec à leur tête une directrice ou un directeur régional, placées sous l'autorité directe du Directeur général, sont chargées de mettre en œuvre les objectifs nationaux et les orientations pluriannuelles de formation, d'emploi, de carrière et de politiques publiques de l'établissement, et d'adapter l'offre de formation aux spécificités des territoires (stratégies régionales d'offre de services), au bénéfice des collectivités et de leurs agents sur leur territoire.

Les antennes sont des services déconcentrés des délégations, animés par un responsable

placé sous l'autorité du directeur ou de la directrice de la délégation. Avec les délégations, elles assurent une mission d'interlocutrices de proximité des collectivités territoriales et des acteurs territoriaux relevant de l'antenne. Elles mettent en œuvre l'offre de services de l'établissement et sont chargées de la programmation de tout ou partie de cette offre. Les antennes sont de véritables actrices de la territorialisation de l'offre de services du CNFPT en permettant le rapprochement des stagiaires des lieux de formation. Une nouvelle antenne a ouvert en 2025, à Arras dans les Hauts-de-France.

Les instituts

Le CNFPT dispose de cinq instituts chargés de piloter la conception de l'offre de formation et de former les cadres de direction des collectivités territoriales : quatre instituts spécialisés (INSET) et l'Institut national des études territoriales (INET).

Ces cinq instituts pilotent la conception de l'offre de formation du CNFPT dans le respect des orientations du projet de l'établissement et en déclinant les orientations nationales de l'offre validées par les instances. Ils ont une vocation nationale d'expertise et de spécialité. Ils animent le réseau des conseillères et conseillers formation des délégations, dans leurs spécialités, pour produire les offres de formation et les ressources pédagogiques au service de l'établissement, mais aussi de toutes les catégories d'agents à former. Pour ce faire, les instituts croisent leurs expertises et les observations ainsi que les pratiques de terrain issues des délégations. Ils ont vocation à

accompagner la progression qualitative de l'offre de formation, sa diversification et son adaptation aux besoins des collectivités.

Chaque institut est spécialisé dans un champ de l'action publique locale :

- Solidarités et santé pour l'INSET d'Angers;
- Aménagement et développement durables des territoires pour l'INSET de Dunkerque;
- Services techniques et environnementaux pour l'INSET de Montpellier;
- Services à la population, culture, politiques éducatives et sportives pour l'INSET de Nancy;
- Management stratégique, pilotage et gestion des ressources pour l'INET.

Ces instituts organisent également des formations interrégionales d'expertise (cycles) et préparent aux concours d'entrée à l'INET. En relation avec les délégations, les instituts sont garants de la cohérence et de la complémentarité des actions engagées entre les différentes structures.

L'INET, plus qu'une école

Créé en 1997 et basé à Strasbourg, l'Institut national des études territoriales (INET) est dédié à la professionnalisation et à la formation des cadres de direction des différentes filières qui travaillent quotidiennement ensemble au sein des collectivités territoriales.

L'INET, tout comme les autres instituts, est spécialisé dans certains champs de l'action publique locale. L'INET couvre ainsi les thématiques du management, des ressources (ressources humaines,

finances, contrôle de gestion, systèmes d'information), de la communication publique et de l'action européenne.

L'INET organise également la scolarité des élèves lauréats des concours conférant le statut d'élève et l'accompagnement individualisé formatif des médecins territoriaux; il assure en outre la conception et la programmation de l'offre de formation continue destinée aux cadres de direction des collectivités de plus de 40 000 habitants.

Les centres de formation de la police municipale

Opérateur unique des formations de la filière police municipale, le CNFPT met en œuvre les dispositifs de formation destinés aux policiers municipaux recrutés par une collectivité, depuis leur formation initiale jusqu'aux formations continues obligatoires tout au long de la carrière : qu'il s'agisse de formations à l'armement, de formations techniques spécialisées ou de formations visant à acquérir des compétences métiers.

Le CNFPT dispose ainsi d'un réseau de quatre centres de formation des policiers municipaux (CFPM) situés à Aix-en-Provence, Angers, Meaux-Villenois et Montpellier. Ce maillage a pour ambition d'anticiper les nouveaux besoins pour répondre aux enjeux d'avenir de la filière et disposer de locaux sécurisés ainsi que de plateaux techniques complets et adaptés, en réponse à l'augmentation des effectifs de la police municipale en France.

L'organisation territorialisée du CNFPT

111 LIEUX D'IMPLANTATION



18 DÉLÉGATIONS RÉGIONALES ET 83 ANTENNES DÉPARTEMENTALES pour délivrer la formation des agents territoriaux au plus près des territoires, ainsi qu'un siège national



12 666 FORMATRICES ET FORMATEURS dont 57,7% sont des agents territoriaux



5 INSTITUTS chargés de piloter la conception de l'offre de formation, et de former les cadres de direction des collectivités territoriales : 4 instituts spécialisés (INSET) et l'Institut national des études territoriales (INET)



12 635 LIEUX DE FORMATION



4 CENTRES DE FORMATION DE LA POLICE MUNICIPALE répartis sur le territoire et regroupant les formations initiales et à terme les formations préalables à l'armement des policiers municipaux



2 532 POSTES PERMANENTS répartis sur tout le territoire

ANNEXE 3

Les actions de formation menées en matière de *déontologie*

Le CNFPT accompagne activement les collectivités territoriales dans leurs obligations légales : désignation d'un référent déontologue, d'un référent laïcité et d'un référent alerte, mise en place de dispositifs de prévention des atteintes à la probité.

La spécialité « éthique publique » de l'INSET de Nancy joue un rôle central dans cet accompagnement, en structurant une réponse à une demande croissante sur des thématiques à la fois spécifiques et transversales.

L'offre de formation de l'établissement couvre 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, ainsi que les problématiques connexes : lutte contre les discriminations, égalité femmes/hommes, prévention des violences sexuelles et sexistes au travail.

En 2025, le CNFPT a formé 52 806 agents à la déontologie dans le cadre de 616 stages ou événementiels, ce qui représente 4 % du total des journées de formation stagiaire.

Déontologie préalable à l'entrée dans un cadre d'emplois

La déontologie constitue un axe structurant de l'ensemble des parcours de formation initiale dispensés par le CNFPT, décliné selon des modalités adaptées à chaque public.

Pour les élèves de l'INET (catégorie A+), la déontologie est intégrée aux parcours de formation initiale selon des approches différenciées par filière, afin d'en ancrer les enjeux dans la réalité de chaque métier.

S'agissant de la filière police municipale, la déontologie occupe une place centrale, fonctionnant comme fil conducteur permanent de toutes les formations. Chaque programme intègre des séquences spécifiques et des mises en situation, couvrant le code de déontologie de la sécurité, la laïcité et la lutte contre les discriminations. La durée des modules varie selon le niveau hiérarchique : trois jours avec un déontologue du Défenseur des droits pour les directrices et directeurs, deux jours pour les cheffes et chefs de service et agents de police municipale.

La déontologie est présente dans la formation d'intégration des médecins territoriaux, avec une séquence d'une journée dédiée.

Dans les formations d'intégration des agents de catégories A, B et C, elle est traitée via des séquences dédiées : droits et obligations des fonctionnaires territoriaux pour la catégorie C, valeurs de la fonction publique territoriale et responsabilités pour les catégories A et B. Ces formations, dispensées en présentiel et à distance, sont complétées par des ressources accessibles en libre accès sur la plateforme Formadist : clips, modules DGAFP, cas pratiques, interviews d'experts, ainsi que par un livret du stagiaire comportant une partie spécifique à la déontologie.

Déontologie et formation continue généraliste et spécialisée

En 2025, 780 sessions relatives à la déontologie, aux droits et obligations des fonctionnaires, à la prévention des atteintes à la probité, à la transparence de la vie publique et aux valeurs de la République ont été réalisées, pour 12 723 stagiaires présents. Ces formations abordent également des thématiques connexes : radicalisation violente, lutte contre les discriminations, prévention des violences sexistes et sexuelles.

Les formations généralistes se déclinent en modalités « inter », « intra » ou « union », et s'inscrivent aussi dans les parcours de préparation aux concours. L'offre de l'INSET de Nancy en éthique

publique illustre cette dynamique, en articulant les MOOC « Principes déontologiques » et « Prévention des atteintes à la probité » à des classes virtuelles conduites par la HATVP et l'AFA. Des journées thématiques animées par des experts de l'AFA ont eu lieu à Pantin, Orléans et La Réunion.

Au-delà, les formations spécifiques à certains métiers couvrent un large éventail sectoriel : sécurité, management, commande publique, usage des données, médicosocial, enfance, sport. La montée en puissance de l'intelligence artificielle y trouve désormais sa place, abordée sous l'angle de l'éthique de ses usages.

Déontologie dans des secteurs spécifiques : sapeurs-pompiers, médicosocial, insertion, enfance et santé

Pour la filière sapeurs-pompiers professionnels, les principes de déontologie sont intégrés à de nombreuses formations : formation des responsables de jeunes sapeurs-pompiers, gestion des agressions, cybersécurité, management de la santé et de la qualité de vie au travail, prévention des violences sexistes et sexuelles.

Dans les secteurs médicosociaux, insertion, enfance et santé, la déontologie est abordée sous plusieurs angles : responsabilités professionnelles, éthique et posture, secret professionnel, informations préoccupantes, écrits professionnels et bientraitance. En 2025, 425 stagiaires ont reçu une formation dans ce domaine, dans le cadre de neuf stages totalisant 34 sessions.

Déontologie pour les managers et les cadres de direction INET

L'éthique et la déontologie sont pleinement intégrées aux dispositifs destinés aux cadres et dirigeants, dans les cycles longs comme dans les stages thématiques.

Quatre cycles longs leur sont proposés, constituant chacun une opportunité d'approfondir les enjeux déontologiques. Le cycle « Direction générale des collectivités territoriales » y consacre un module dédié portant sur la posture et les responsabilités managériales des directrices et directeurs généraux. Dans le cycle supérieur de management (CSM), le cycle supérieur de la transition (CST) et le cycle supérieur des ressources humaines (CSRH), cette thématique est traitée de façon transversale et continue.

Une offre modulaire de stages courts complète ce dispositif en abordant la déontologie sous différents angles : de manière globale pour le stage

« Cadres dirigeants territoriaux : éthique, valeurs et audaces du métier », ou de façon ciblée sur la relation aux élus via les stages « Agilité managériale dans la relation à l'élu ou l'élue » et « La communication coopérative avec les élus et élues ». La thématique irrigue également les formations consacrées à la transition écologique et sociale. Au total, 35 stages de formation continue de l'INET abordent cette thématique.

Dans les INSET, elle est notamment traitée dans les cycles « Responsable des affaires juridiques », « Responsable des achats », « Directeur financier » (prévention des atteintes à la probité) et « Directeur des ressources humaines ». Des formations de sensibilisation sont également proposées dans des champs spécialisés, notamment la formation des délégués à la protection des données (DPD), conjointement avec la CNIL.

Les ressources à distance au service de la déontologie

En complément de l'offre présentielle, le CNFPT (INSET de Nancy) met à disposition de manière permanente cinq MOOC abordant pour partie ou en totalité les questions de déontologie : « Sens de l'action publique », « Corruption, favoritisme, détournement de fonds... » (élaboré avec l'AFA, 8 971 inscrits en 2025 sur trois sessions), « Procédures déontologiques » (coconçu avec la HATVP, 3 416 participants), « Laïcité dans les collectivités territoriales » (5 322 participants sur deux sessions) et « Discriminations, comprendre pour agir » (actualisation prévue en 2026).

Deux SPOC dédiés à la laïcité ont par ailleurs été suivis par 8 462 et 1 003 apprenants. La forte disparité de ces chiffres s'explique par la nature du second module, conçu par la DGAFFP dans une logique interministérielle, et moins centré sur la fonction publique territoriale.

Les ressources de ces MOOC (clips, schémas, cas pratiques décryptés) complètent les ressources existantes pour enrichir les séquences relatives à la déontologie dans les formations initiales et continues, et dans les formations réglementées (police municipale notamment), ou encore la conception de nouveaux scénarios de formation

à distance (stages relatifs aux droits et obligations des agents publics, notamment).

Des ressources numériques sur la déontologie sont aussi accessibles *via* le Wikiterritorial, tels que 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. Ils sont complétés par des tests d'autoévaluation.

La réalisation régulière d'émissions de webradio et la mise à disposition des podcasts sur Fréquence T complètent les ressources disponibles : 28 podcasts réalisés avec l'AFA sont accessibles.

Un livret numérique réalisé en 2024, *Valeurs et Principes du service public*, construit en direction d'un public large, fait l'objet d'une diffusion large.

Ces ressources peuvent être mises à disposition des stagiaires *via* les e-communautés de stages au format mixte. La e-communauté « Déontologie et Transparence » compte 4 698 membres et celle sur les « Affaires juridiques » compte 15 635 membres ; les questions de déontologie au sens large y sont traitées, de façon complémentaire.

Des partenariats exigeants pour garantir un haut niveau d'expertise

Pour assurer un haut niveau d'expertise, le CNFPT conduit ses actions en partenariat avec les principales institutions de référence : HATVP, Défenseur des droits, AFA (convention renouvelée pour trois ans en novembre 2025), CNIL, ANCT, SMACL Assurances, MIPROF.

Dans le cadre du plan national « Valeurs de la République et Laïcité », copiloté avec l'ANCT, 50 formateurs ont été habilités en décembre 2025, dont 15 juristes territoriaux.

Les Rencontres territoriales de l'éthique publique, en novembre 2025, ont été en partie consacrées aux enjeux éthiques et juridiques liés aux échéances électorales.

Trois journées ont été organisées pour le réseau des référents déontologues territoriaux et trois journées pour les référents laïcité, aussi bien expérimentés que récemment nommés. Ces journées ont rassemblé respectivement 66 et 91 participants. 83 référents déontologues territoriaux, soit la moitié des participants, ont pris part à la Journée annuelle des référents déontologues de la sphère publique organisée par la HATVP le 3 octobre, à laquelle le CNFPT a contribué.

Une collaboration étroite avec le ministère de l'Intérieur (Bureau de la laïcité) a permis de valoriser l'offre CNFPT au Salon des maires et lors de rencontres des référents laïcité de l'État.

FOCUS Plan national « Valeurs de la République et Laïcité »

Copiloté par le CNFPT et l'ANCT depuis 2015, le plan VRL (« Valeurs de la République et Laïcité ») s'adresse aux acteurs de terrain : agents publics, salariés et bénévoles du secteur associatif.

Les formateurs habilités conjointement par les deux institutions pour une durée de trois ans (renouvelable) s'engagent, par la signature d'une charte, à utiliser un support de formation commun, à respecter un scénario pédagogique identique et à participer aux journées de regroupement consacrées à l'actualité juridique et aux échanges de pratiques. Ce cadre partagé garantit la neutralité et le fondement juridique du discours tenu en formation.

L'ambition est de permettre aux agents publics, en particulier ceux qui exercent leurs missions en contact direct avec des publics diversifiés, de comprendre précisément ce qu'est le principe de laïcité, ce qu'il n'est pas, de savoir comment il

s'applique concrètement et d'être en mesure de l'expliquer pour en assurer le respect.

En 2025, le plan VRL a directement formé 15 nouveaux « formateurs de formateurs » et 19 877 agents territoriaux. Au-delà de ce périmètre direct, la thématique « laïcité » a été intégrée à de nombreux autres dispositifs, sessions métiers spécifiques, MOOC, SPOC, actions événementielles, atteignant au total 36 117 participants toutes modalités confondues.



Glossaire des sigles et acronymes

AAH	Allocation aux adultes handicapés
ADEME	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
ADF	Assemblée des départements de France
AEPE	Accompagnant éducatif petite enfance
AFA	Agence française anticorruption
AFEST	Action de formation en situation de travail
AFNOR	Association française de normalisation
AMF	Association des maires de France
AMRF	Association des maires ruraux de France
ANCT	Agence nationale de la cohésion des territoires
ANFCT	Agence nationale de formation des collectivités togolaises
APVF	Association des petites villes de France
ATSEM	Agent territorial spécialisé des écoles maternelles
BACS	<i>Building Automation and Control System</i>
BEGES	Bilan des émissions de gaz à effet de serre
BOE	Bénéficiaire de l'obligation d'emploi
BOETH	Bénéficiaire de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés
BP	Budget primitif
CAP	Certificat d'aptitude professionnelle
CEP	Conseil en évolution professionnelle
Cerema	Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement
CFPM	Centre de formation des policiers municipaux
CFU	Compte financier unique
CGF PF	Centre de gestion et de formation de Polynésie française
CLEP	Comité local de l'emploi public
CléA	Certificat de connaissances et de compétences professionnelles
CNFPT	Centre national de la fonction publique territoriale
CNIL	Commission nationale de l'informatique et des libertés
CNRACL	Caisse nationale de retraites des agents des collectivités locales
CNRC	Conseil national de la restauration collective
COMETE	COMmunauté Écologie et TErritoires
CPS	Compétences psychosociales
CRF	Conseil régional de formation de la Wallonie
CSFPT	Conseil supérieur de la fonction publique territoriale
CSM	Cycle supérieur de management
CSRH	Cycle supérieur des ressources humaines
CST	Cycle supérieur de la transition
CST	Comité social territorial

DGA-DQF	Direction générale adjointe – Direction de la qualité de la formation du CNFPT
DGAFP	Direction générale de l'administration et de la fonction publique
DGAL	Direction générale de l'alimentation
DGCL	Direction générale des collectivités locales
DGFIP	Direction générale des finances publiques
DGS	Directeur général des services
DPD	Délégué à la protection des données
DRAAF	Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
ENA	École nationale d'administration
ENSOSP	École nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers
ENSSIB	École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques
EPCI	Établissement public de coopération intercommunale
ETS	Entretiens territoriaux de Strasbourg
FCO	Formation continue obligatoire
FCEP	Fonctionnaire pris en charge
FI	Formation intégration
FIA	Formation initiale d'application
FIB	Formation d'intégration pour les catégories B
FIPHFP	Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique
FNCDG	Fédération nationale des centres de gestion
FNPNR	Fédération nationale des parcs naturels régionaux
FPT	Fonction publique territoriale
FUN	France université numérique
GIP	Groupement d'intérêt public
GPF	Gouvernement de Polynésie française
HATVP	Haute Autorité pour la transparence de la vie publique
HDVSS	Harcèlement, discrimination, violences sexistes et sexuelles
IA	Intelligence artificielle
IEL	Inscription en ligne
INET	Institut national des études territoriales
INP	Institut national du patrimoine
INSET	Institut national spécialisé d'études territoriales
INSP	Institut national du service public
INTRA	Formation intracollectivité proposée par le CNFPT
IPFP	Institut palestinien des finances publiques
ISO	Organisation internationale de normalisation
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i> (référentiel de bonnes pratiques pour la gestion des services informatiques)
JFS	Journées de formation stagiaire
M57	Nomenclature budgétaire et comptable M57
MIPROF	Mission interministérielle pour la protection des femmes contre les violences et la lutte contre la traite des êtres humains
MOOC	<i>Massive Open Online Course</i> (formation en ligne ouverte et massive)
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
ODD	Objectifs de développement durable
ODENORE	Observatoire des non-recours

OFA	Organisme de formation par apprentissage
OFB	Office français de la biodiversité
ONU	Organisation des Nations unies
PACA	Provence-Alpes-Côte d'Azur
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
PSSI	Politique de sécurité des systèmes d'information
RH	Ressources humaines
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
RQTH	Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé
RSU	Rapport social unique
SDIS	Service départemental d'incendie et de secours
SDSIN	Schéma directeur des systèmes d'information et du numérique
SFdP	Société française de prospective
SG	Secrétaire général / Secrétariat général (selon le contexte)
SGM	Secrétaire général de mairie
SI	Système d'information
SIS	Service d'incendie et de secours
SOC	<i>Security Operations Center</i> (centre de détection des menaces)
SPC PF	Syndicat pour la promotion des communes de Polynésie française
SPOC	<i>Small Private Online Course</i> (court module d'autoformation)
SROS	Stratégie régionale d'offre de services
SSI	Sécurité des systèmes d'information
TEE	Transition écologique et énergétique
TTC	Toutes taxes comprises
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VRL	Valeurs de la République et Laïcité
WESES	Week-end étudiant pour une écologie sociale et solidaire

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

