



LE PROJET
DU CNFPT

2022
2027

QUAND LES TALENTS GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITES PROGRESSENT



SOMMAIRE

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT 2022-2027	2
CONSOLIDER LE MODÈLE DU CNFPT DANS UN OBJECTIF DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE AMBITIEUX	6
PRIORITÉ 1 : UN CNFPT FÉDÉRATEUR, PARTENAIRE ET PROMOTEUR DE LA PERTINENCE DE L'ACTION PUBLIQUE	8
PRIORITÉ 2 : ACCOMPAGNER LES COLLECTIVITÉS POUR RÉPONDRE AUX GRANDS ENJEUX PUBLICS	12
PRIORITÉ 3 : GARANTIR UN ÉGAL ACCÈS À LA FORMATION ET À UNE OFFRE DE QUALITÉ	20
PRIORITÉ 4 : ACCOMPAGNER LES PROJETS ET LES ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES DES AGENTS	26
PRIORITÉ 5 : UN ÉTABLISSEMENT ENGAGÉ AVEC UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ADAPTÉ ET ÉVOLUTIF	32

PROJET D'ÉTABLISSEMENT

2022/2027

Le CNFPT hier et aujourd'hui : une place particulière dans le monde territorial et un établissement profondément rénové

Par sa dimension nationale et déconcentrée voulue par le législateur, le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), organisme paritaire, est l'un des principaux acteurs de la fonction publique territoriale, garant de son unité auprès des 47 000 employeurs territoriaux.

Le CNFPT est donc un élément **fédérateur de la territoriale**, à la fois unique établissement public regroupant les collectivités territoriales dont le ressort d'intervention est national, et interlocuteur de proximité pour les collectivités territoriales. Déconcentré, avec 100 implantations locales sur l'ensemble du territoire hexagonal et ultra-marin, l'établissement forme plus d'un million d'agents territoriaux par an sur les 1,97 million que compte la fonction publique territoriale dans plus de 11 000 lieux de formation, situés au plus près des collectivités et de leurs agents. Il est ainsi un des plus importants organismes de formation à l'échelon européen.

Cet objectif de **proximité**, poursuivi notamment dans les territoires ruraux, permet de lutter contre les inégalités d'accès à la formation, de limiter les frais de déplacement et d'hébergement des stagiaires, mais aussi de réduire l'empreinte écologique de l'activité de formation.

Le législateur a également souhaité qu'à travers le CNFPT s'exerce la **solidarité** dans les relations entre les collectivités territoriales et leurs agents. C'est dans cet esprit que, dès l'origine, il a institué une cotisation obligatoire – fixée à 1 % de la masse salariale, abaissée depuis 2016 à 0,9 % – versée par les 34 000 employeurs

territoriaux ayant au moins un agent à temps complet. En mutualisant cette ressource financière qui constitue, d'une certaine manière, un salaire différé, le CNFPT permet à l'ensemble des agents publics locaux de l'hexagone et des outre-mers – quelle que soit la taille de leur collectivité, ou leur catégorie – d'exercer leur droit à la formation professionnelle.

Émanation des collectivités et de leurs agents, le CNFPT est administré par une assemblée délibérante où les communes, les départements et les régions sont représentés, à **parité** avec les organisations syndicales représentant des agents territoriaux. Ce Conseil d'administration est assisté par un Conseil national d'orientation. Avec les instances locales (CRO), ce sont plus de 1 600 élus locaux ou syndicaux qui participent au développement de la formation professionnelle du secteur local.

Les 2 500 agents de l'établissement sont autant d'interlocuteurs de proximité pour les collectivités et leurs agents qui œuvrent pour que l'établissement soit leur service public de la formation.

Depuis 2010, le CNFPT a conduit une harmonisation progressive de son action à l'échelle nationale. Il a, au cours des six dernières années, et malgré la baisse de 10 % de sa cotisation, en tant qu'établissement formateur et employeur, investi de nombreuses **évolutions sociétales** notables :

- L'égalité femmes-hommes ;
- L'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap ;
- Une stratégie d'achats responsables permise par l'intégration de critères environnementaux et sociaux dans ses marchés publics ;
- L'évolution des modes de déplacement professionnels (notamment à travers une démarche de mise en place de plans de déplacement de l'établissement) ;
- Une politique patrimoniale renouvelée (localisation, qualité et maintenance des bâtiments) ;
- Une politique sociale interne forte.

L'établissement a également conduit une **évolution structurelle** de son offre. Il a rénové son modèle pédagogique à travers une pédagogie enrichie, active et inversée, répondant à une meilleure prise en compte des évolutions des usages de la pédagogie pour adulte, notamment par l'usage du numérique. Cet outil au service de l'efficacité de la formation a ainsi permis une réelle réactivité et adaptation au contexte de la crise sanitaire, mais un outil à sa juste place, les formations étant et devant rester très majoritairement en présentiel.

Le **fonctionnement interne** de l'établissement a accompagné cette mutation. Les directions nationales et les structures de l'établissement sont devenues bien plus solidaires dans le pilotage des évolutions. Les cloisonnements se sont estompés et les articulations entre délégations et instituts ont été clarifiées. La mise en œuvre de la nouvelle organisation des services de l'établissement, adoptant les nouveaux périmètres régionaux voulus par le législateur (loi du 6 août 2019), achève ce mouvement. Un travail collaboratif de création collective, animé en réseau, s'est développé et des méthodes de conception de l'innovation se sont diffusées. La logique opérationnelle de formation et la logique de ressources de formation ne sont plus opposées ni hiérarchisées entre elles, mais désormais perçues comme les deux composantes d'une offre de services efficace. Un effort massif est encore réalisé pour investir dans les outils et usages numériques au service d'une pédagogie active, et en améliorer les contenus et la qualification des intervenants, au nombre de 13 000 actuellement.

La place de l'établissement est en conséquence plus fortement reconnue comme **le service public du service public local**, capable d'accompagner les agents et les collectivités dans les réformes voulues par le législateur ou dans lesquelles les collectivités territoriales décident de s'inscrire, face aux évolutions sociétales et environnementales.

En particulier, pendant la crise sanitaire, le CNFPT a démontré sa capacité à se positionner aux côtés des collectivités territoriales et de leurs agents, pour les accompagner dans l'important effort que le service public local a dû assumer démontrant si besoin était, son utilité, sa pertinence et son efficacité.

Le sens de l'action publique, les grandes causes et les transitions sont désormais bien identifiés dans l'**offre de services** et le CNFPT reconnu comme un partenaire incontournable. Il est aujourd'hui davantage sollicité pour élargir ses missions statutaires, pour plus de formations aux 250 métiers différents de la territoriale, pour partager des expériences et des pratiques, mais aussi pour innover et accompagner les collectivités dans la construction de nouvelles politiques publiques.

Le projet se fonde sur des ambitions affirmées, autour d'un CNFPT fédérateur de la territoriale, pleinement acteur de l'égalité d'accès au service public de la formation, des transitions professionnelles et des enjeux du développement et du financement de l'apprentissage. Une autre ambition, réside dans la nécessaire

amélioration de la qualité de notre **offre de services, la qualité de nos outils, la qualité de notre modèle, la qualité de nos contenus et la qualité des intervenants sur lesquels le CNFPT s'appuie pour délivrer ses formations.**

Il doit enfin être un acteur exemplaire et renouveler les bases qui seront demain, garantes de la pérennité de son action aux côtés des collectivités et de leurs agents.

Consolider le modèle du CNFPT

dans un objectif de responsabilité sociale ambitieux

Comme explicité précédemment, le CNFPT repose aujourd'hui sur des bases solides, tant dans les valeurs qu'il soutient, que dans sa position dans le monde territorial. Il s'appuie sur des instances décisionnelles et consultatives paritaires que sont le Conseil d'administration d'une part, et le Conseil national d'orientation et les Conseils régionaux d'orientation d'autre part, et leurs commissions respectives.

C'est pourquoi l'établissement peut affirmer aujourd'hui des objectifs encore plus ambitieux, pour consolider ses acquis tout en s'adaptant pleinement aux enjeux du service public local.

La formation est un levier prioritaire pour conforter et faire évoluer les valeurs et les pratiques, tant des collectivités que des agents. En formant et en organisant les réseaux d'acteurs, le CNFPT est un formidable levier pour construire la société de demain. Transmettre les connaissances issues du passé ou donner aux professionnels les compétences nécessaires aux emplois d'aujourd'hui ne suffit pas : il nous faut être plus en capacité de préparer les agents au monde et aux emplois de demain, dans l'objectif prioritaire d'une société plus durable, plus humaine, plus juste.

Le CNFPT est aujourd'hui en mesure de qualifier encore davantage son action, et de s'inscrire plus formellement et plus précisément dans une démarche de responsabilité sociale adaptée à notre organisme de formation :

● Gouvernance

Tant en interne qu'avec nos partenaires, nous voulons promouvoir une offre de services qui sera conçue en concertation active, et qui évoluera en permanence grâce à un partenariat élargi et des processus collaboratifs. Nous conduisons l'établissement dans le cadre de relations constructives, loyales et participatives avec toutes les parties prenantes.

○ Sociétale

Nous agissons pour développer la formation tout au long de la vie, assurer la sécurité de l'emploi et des parcours professionnels, dans un souci constant d'égal accès, sans discrimination, à la formation et en intégrant la dimension de la qualité de vie au travail.

Il s'agit aussi de poursuivre l'engagement de l'établissement dans la promotion des valeurs de la République, de laïcité, d'égalité entre les femmes et les hommes, d'égalité des chances, de lutte contre toutes les discriminations ou encore de transitions écologique et climatique.

○ Territoriale

Nous croyons fermement que les territoires prospèrent par une organisation adaptée au « vivre ensemble », dans le respect des différences, et en permettant à chacun d'y envisager avec confiance son avenir. Nous pensons qu'un État régulateur dans une République décentralisée est un État qui favorise l'inclusion sociale territoriale au niveau local. C'est pourquoi, nous déployons notre activité au cœur de tous les territoires, en soutenant les agents et les collectivités dans leurs actions et en favorisant le travail en réseaux.

○ Environnementale

Face à l'urgence climatique et à l'érosion sans précédent de la biodiversité, nous nous engageons prioritairement dans l'adaptation de nos formations à cette transition majeure. En tant qu'acteur, notre projet vise à privilégier une offre de services qui contribue à limiter les émissions de gaz à effet de serre, économiser les ressources, et limiter la consommation d'énergie.

○ Économique

Nous croyons que notre modèle mutualisateur, par la cotisation, est un outil que nous devons préserver, en recherchant parallèlement des ressources complémentaires avec nos partenaires. Nous privilégions la capitalisation, la durabilité, l'adaptation de notre offre de services et la frugalité de nos modes de gestion et la pertinence de nos implantations.

Ces principes constituent nos convictions, traduisent nos valeurs, et sont déclinés dans le projet 2022- 2027, par cinq axes majeurs.

PRIORITÉ
N°

1

UN CNFPT FÉDÉRATEUR PARTENAIRE ET PROMOTEUR DE LA PERTINENCE DE L'ACTION PUBLIQUE LOCALE

L'humanité connaît aujourd'hui des changements puissants, fréquents et inédits, qui fragilisent les individus. C'est au cœur des territoires que peuvent s'inventer les solutions les plus adaptées aux spécificités locales, avec agilité et par la participation du plus grand nombre. Les collectivités sont les acteurs efficaces de ces mutations. Confrontées à un tel défi, elles ont plus que jamais besoin de connaissances, de confrontations, de mises en commun, de construction entre pairs, mais aussi d'être entendues collectivement par l'État.

Le CNFPT est institutionnellement **un des lieux de dialogue des employeurs et des agents territoriaux**. Il est aussi le seul établissement du secteur public local de périmètre national, hexagonal et ultra- marin, qui fédère l'ensemble des collectivités, sans distinction de type, de spécialisation, d'orientation politique. Il **fédère** aussi tous les professionnels, sans distinction de métier et sans approche corporatiste.

Le CNFPT doit assumer pleinement cette **position stratégique** dans son projet politique, au seul bénéfice de l'intérêt public, sans volonté hégémonique, et dans le respect de la valorisation des réseaux existants, et de toutes les sensibilités.

Pour cela, le CNFPT va renforcer son rôle de **partenaire** des collectivités territoriales et des agents, y compris dans son activité majeure d'organisme de formation, en structurant davantage son offre par des partenariats stratégiques. Son ambition est également d'offrir un lieu symbolique de réunion de la territoriale, une « maison des territoriaux » habitée au cœur de chacune de ses délégations.

Il s'agit de contribuer à relier continuellement les enjeux des territoires et de leurs habitants, les projets stratégiques des collectivités (régions, départements, intercommunalités, communes) à la dynamique des compétences des agents territoriaux.

LE CNFPT CENTRE DE RESSOURCES ET D'EXPERTISE

La « maison des territoriaux » traduira en premier lieu, l'idée d'un **centre d'expertise et de ressources partagées**, qui favorise les apprentissages entre pairs, que cela soit pour comprendre et s'adapter aux mutations ou pour décrypter et mettre en œuvre les évolutions législatives et réglementaires qui n'ont jamais été aussi fréquentes. Une maison parfois virtuelle, mais aussi physique, où agents et collectivités pourront expérimenter, partager et innover, et trouver des espaces connectés, accueillants et utiles.

La dimension nationale et les spécificités du CNFPT lui permettent de mobiliser ses ressources sur l'ensemble du territoire, et notamment :

Affirmer la capacité d'expertise de nos instituts

Chacun de nos instituts est aujourd'hui en charge de domaines clairement identifiés, et produit des ressources informatives et formatives de qualité, en lien avec des partenariats d'expertise.

Partager nos compétences uniques d'observation, de prospective et d'analyse

Le CNFPT, à travers ses missions statutaires d'observation, veillera à diffuser plus largement ses données, à conforter ses études prospectives, pour orienter davantage les acteurs dans leurs politiques publiques, et singulièrement en matière de ressources humaines.

Dynamiser un réseau de documentation, aujourd'hui hétérogène sur le territoire

Il conviendra d'en mieux faire connaître les productions et de garantir un plus juste accès à tous, notamment par la multiplication de points numériques.

Chaque délégation veillera à valoriser ces atouts nationaux, et compléter nos formations par des activités en autonomie, par groupe de pairs, pour les agents et les collectivités.

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET LES QUALIFICATIONS DES AGENTS EN IMPLIQUANT DAVANTAGE NOS PARTENAIRES DANS LES OBJECTIFS POURSUIVIS

L'acquisition de compétences et de qualifications tout au long de la vie professionnelle pour le compte des agents des collectivités est un objectif qui peut être mieux investi par les exécutifs locaux, en ce qui concerne l'incidence de leurs plans stratégiques sur les métiers. En particulier, la fonction RH formation doit être pilotée par les dirigeants et investie par l'ensemble du management. Dès lors, le CNFPT est trop souvent confronté à des demandes disparates ou ponctuelles, qui ne reflètent pas une trajectoire de long terme, ni pour les agents, ni pour les collectivités. Il est fondamental pour l'attractivité des carrières et des métiers, et pour la qualité des services rendus à la population, qu'une nouvelle étape de mobilisation s'ouvre sur ce sujet, en associant en amont du développement de nos offres les réseaux de partenaires, pour définir des objectifs partagés.

C'est une seconde ambition de cette « maison des territoriaux », celle d'un espace de réflexion qui vise à faire progresser les compétences par un **dialogue partenarial concret et pragmatique**, débouchant sur des offres de formation adaptées et pertinentes.

Pour garantir une offre équivalente sur tous les territoires, il convient d'abord d'envisager nos partenariats nationaux, en convenant de :

Structurer nos partenariats avec les grands réseaux pour définir des priorités

Il s'agira des réseaux de collectivités (Régions de France, ADF, AMF, FNCDG, CDG...) et des réseaux professionnels (statutaires, métiers, publics cibles...).

Contractualiser avec l'État et ses opérateurs

Pour faciliter la mise en œuvre de politiques stratégiques ou de grandes causes (numérique, laïcité, pauvreté...) *via* les ministères ou les agences spécialisées (CNSA, ANCT, ADEME, Pôle Emploi...). Mais aussi pour faire entendre la voix des territoires dans des politiques nationales issues de visions centralisées.

Développer les partenariats hors fonction publique territoriale

Nous pouvons, en décloisonnant nos actions de formation, d'une part offrir de nouvelles perspectives aux agents (partenariats hospitaliers, fonction publique d'État, universités, agences de développement économique, agences touristiques...) mais également favoriser l'émergence de politiques publiques concertées et plus efficaces.

Nos instituts seront au cœur des partenariats thématiques que leur domaine d'excellence leur permet d'appréhender finement.

Nos délégations déclineront les objectifs stratégiques et opérationnels retenus, sur leurs périmètres géographiques, en les adaptant aux réalités locales particulières, et en privilégiant elles aussi des actions durables et priorisées.

FÉDÉRER LES ACTEURS LOCAUX ET LEUR PERMETTRE D'APPRENDRE ENSEMBLE

Nous avons développé de nouvelles formes d'apprentissage durant les dernières années, en phase avec l'évolution des pratiques en matière de formation professionnelle des adultes. Cercles de co-développement, innovation publique locale, immersion en milieu professionnel, etc. sont autant de marques de notre changement de posture, qui vise aussi bien **à apprendre à apprendre en toute situation** qu'à délivrer un savoir théorique ou pratique.

Ce faisant, nous avons commencé à davantage **impliquer et fédérer les acteurs locaux dans la conception** même de leur apprentissage, et initié ainsi la co-construction de l'action publique locale par l'innovation publique.

Le projet vise aujourd'hui à capitaliser sur ces acquis pour rassembler davantage autour du CNFPT, et ainsi donner une force collective aux acteurs locaux, et créer de la cohésion entre territoires et entre agents. C'est la troisième ambition de la « maison des territoriaux », celle d'une **maison ouverte, à l'écoute, et fédératrice**, où le CNFPT se voudrait facilitateur et accueillant.

Cette ambition se traduira notamment par :

Développer fortement les initiatives de co-construction de l'action publique locale

Via l'innovation publique locale, les actions en unions de collectivités, les cercles de co-développement.

Construire dans les territoires des réseaux professionnels décroissés

En favorisant notamment des rencontres professionnelles thématiques (journées d'actualité), les communautés apprenantes (présentiel ou e-communautés), et les réseaux de pairs (dirigeants, métiers...).

Faire de nos implantations locales des lieux ouverts à tous les territoriaux

Au-delà de lieux d'accueil pour les activités que nous organisons (formation, mise à disposition de ressources), nous pouvons sans doute ouvrir davantage nos locaux à d'autres acteurs, pour des rencontres ou des activités qui contribuent à la force du réseau local.

Investir des tiers-lieux avec nos partenaires

Pour faciliter l'accès à nos informations et nos activités, nous pourrions développer des points de rencontre dans des espaces de partenaires (centres de gestion, collectivités...), notamment pour permettre un meilleur accès à notre offre de services, mais aussi pour consolider les échanges entre pairs.

APPRENDRE ET RAYONNER HORS DE NOS FRONTIÈRES

La décentralisation française est un modèle envié par de nombreux pays, et nos services publics locaux sont une référence pour nombre d'entre eux, qui nous sollicitent régulièrement pour bénéficier, à travers le CNFPT, d'un accès facilité à des ressources mais aussi d'un partenaire compétent qui vient compléter nombre d'actions extérieures de collectivités locales. C'est aussi à travers un objectif de solidarité que notre collaboration s'inscrit, comme récemment à Haïti ou au Liban.

Néanmoins, le CNFPT reste aujourd'hui encore trop peu ouvert sur l'international, alors même que les grands enjeux de demain ont un caractère mondialisé, qui imposent, d'une part de partager la connaissance et les pratiques, d'autre part d'être en capacité de construire des réponses collectives où les territoires apparaissent comme des acteurs de choix (environnement, santé, services...).

La « maison des territoriaux » doit donc également accueillir des partenariats internationaux

Ces partenariats permettront non seulement de valoriser l'**action extérieure des collectivités**, mais également d'**apprendre des pratiques** étrangères, de développer les coopérations interrégionales et transfrontalières, et d'appuyer la montée en compétences des agents locaux sur le plan des enjeux internationaux.

Cette ambition visera en particulier une plus grande implication dans les affaires européennes, où la France joue un rôle majeur

Les partenariats avec les institutions européennes ou avec des organismes publics de formation – dont les grandes écoles de service public – dans les autres pays européens contribueront à cet objectif.

PRIORITÉ
N° **2**

ACCOMPAGNER LES COLLECTIVITÉS

POUR RÉPONDRE AUX GRANDS ENJEUX PUBLICS LOCAUX

Au cœur de notre ambition de formation, se dessinent des lignes de forces qui caractérisent notre engagement pour les années à venir. Ces lignes de forces sont des priorités qu'imposent les défis actuels et à venir de l'action publique. Elles sont aussi un choix qui traduit les valeurs et les orientations stratégiques que porte l'établissement.

Notre objectif est d'accompagner les collectivités dans leur action pour inventer un avenir meilleur et plus durable pour tous. Elles répondent ainsi aux défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés, notamment ceux liés à la **pauvreté**, aux **inégalités**, au **climat**, à la dégradation de l'**environnement**, à la **prospérité**, à la **paix** et à la **justice**.

LES TERRITOIRES À [A]MÉNAGER

Les espaces publics et privés sont par nature les lieux de l'action publique. Qu'il s'agisse de réguler, de planifier l'aménagement ou d'aménager directement, le territoire est le lieu des défis majeurs de l'action publique et, par nature, le lieu de l'action publique locale.

Le CNFPT se donne pour objectifs dans ce domaine :

Accompagner la résilience des territoires

Les compétences des collectivités en matière d'aménagement des territoires s'inscrivent maintenant dans l'urgence des défis écologiques. A cet égard, l'action publique est orientée vers **l'économie des ressources mobilisées**, notamment la limitation de l'artificialisation des sols, la protection de la biodiversité, le développement des énergies décarbonées et renouvelables et, *in fine*, la réduction de l'empreinte écologique de l'action publique.

Les formations conçues par le CNFPT doivent poursuivre la généralisation de la prise de conscience des enjeux sociaux, économiques, humains de la transition écologique. La formation développera les compétences des agents des collectivités en encourageant la créativité et le partage d'expériences. Le CNFPT à travers son offre de formation doit permettre à chacun des métiers d'intégrer une dimension écologique dans son référentiel de compétences.

Favoriser l'équilibre des territoires

La recherche de la juste répartition des services publics pour les habitants est au cœur des enjeux de l'aménagement du territoire. Les collectivités territoriales (communes, intercommunalités, départements, régions) sont les acteurs majeurs de cet aménagement. Leur engagement est soutenu par le CNFPT qui investit dans le développement d'une offre de services qui appréhende toutes les dimensions de cet aménagement.

Qu'il s'agisse notamment de l'aménagement numérique du territoire, des mobilités, du développement économique, de l'offre de santé, ou encore de la gouvernance des territoires, l'offre de services du CNFPT, fondée sur **l'égalité d'accès aux services publics**, se doit d'accompagner les collectivités et leurs agents dans leur engagement en faveur d'une plus grande accessibilité des services publics.

UNE ACTION PUBLIQUE SOLIDAIRE ET INCLUSIVE

Les agents des collectivités portent, en grande partie, l'action publique de proximité et incarnent la recherche d'une **société plus solidaire à tous les âges de la vie**.

Le CNFPT traduit cette notion dans son projet en veillant à :

Préserver l'autonomie et la dignité des personnes

Le vieillissement de la population implique les collectivités dans l'accompagnement des personnes âgées pour prévenir la perte d'autonomie puis l'accompagner. Cette action mobilise des compétences très diverses des agents publics, et chacune d'elles doit être soutenue par une formation adaptée aux nouveaux défis.

L'évolution des politiques publiques en matière d'accompagnement des personnes âgées ou porteuses de handicap vise à apporter des **réponses globales** aux problématiques qu'elles rencontrent : environnement urbain ou rural, logement, déplacements, accès aux services, aux loisirs et à la culture... L'offre de formation du CNFPT doit s'adapter à ces approches et développer les compétences des agents publics en ce sens.

Renforcer la cohésion sociale

Les collectivités territoriales conjuguent leur engagement avec de nombreux partenaires publics et privés pour accompagner les personnes les plus vulnérables. Les politiques publiques qui sont ainsi déployées visent à davantage d'égalité et de dignité. Elles sont fondées sur des valeurs de solidarité mais aussi sur le respect de l'accès aux droits pour celles et ceux qui sont accompagnées.

Cette action publique est des plus délicates et complexes à conduire car elle engage à la fois une approche individuelle et une dimension collective, d'une part, et qu'elle questionne la prise en compte de la pauvreté, de la vulnérabilité, de la réalité de l'accès aux droits dans notre société, d'autre part.

C'est pour ces raisons que l'offre du CNFPT se doit d'être particulièrement attentive au soutien des collectivités et des professionnels qui sont investis dans ces politiques qui contribuent à la cohésion sociale.

Ainsi, la variété des situations de vulnérabilité, les cadres juridiques, les postures et les différentes formes d'accompagnement, la diversité des partenariats sont autant de terrain de formation qui illustrent la portée de l'engagement du CNFPT sur ce thème.

Prendre en compte les enjeux de santé publique

La pandémie liée à la COVID-19 a mis en lumière les questions de santé publique et les collectivités territoriales se sont fortement investies pour répondre à de nouveaux défis.

En matière de prévention et de promotion de la santé, la territorialisation des politiques de santé et le développement de la e-santé permettent de favoriser la résilience des territoires grâce à une mobilisation rapide des ressources en santé.

Les questions relatives au dépistage et à la vaccination, ainsi qu'à la vulnérabilité psychique de la population, ont été fortement mises en lumière à l'occasion de la pandémie. Par ailleurs, la question des impacts du changement climatique sur la santé est une dimension qui doit trouver toute sa place dans notre offre d'accompagnement. Enfin, une grande partie des déterminants de santé ne dépend pas que de l'offre de santé. Aussi, les politiques de santé territoriales doivent s'adresser à un public plus large que les seuls professionnels de santé. Dans ce contexte, la formation des professionnels qui concourent aux politiques de santé constitue un enjeu majeur pour le CNFPT.

FAIRE SOCIÉTÉ

La citoyenneté, la laïcité, la solidarité, l'intégration et l'épanouissement de toutes et tous à travers la culture, l'éducation et le sport, sont au cœur de notre projet d'accompagnement des collectivités territoriales, porteuses de ces valeurs et de ces ambitions, qui contribuent à consolider notre société.

Par notre action, nous veillerons à :

Conforter les valeurs du service au public

Les principes et les valeurs qui fondent le service public territorial sont à réaffirmer dans un environnement qui connaît de profonds bouleversements technologiques, sociétaux, politiques. Afin de conserver et restaurer la confiance des citoyens dans l'action publique, les collectivités doivent répondre à l'exigence de **transparence** de la vie publique et de meilleur **partage de la décision** publique.

En outre, compte tenu des défis qu'elle a à relever, l'action publique locale doit encore demeurer **innovante et réactive**, tout en veillant à conforter un service public de proximité dans un contexte fortement impacté par les **évolutions numériques**.

Le CNFPT doit donc poursuivre son action auprès des collectivités territoriales et de leurs agents dans le but de maintenir le service public à la hauteur de ces enjeux tant démocratiques que sociétaux.

Vivre ensemble

Les collectivités et les citoyens aspirent à un territoire où il fait bon vivre et qui offre des espaces de convivialité, de partage de passions et d'activités communes. Les **domaines de l'éducation, de la culture, et du sport** en sont les principaux vecteurs.

L'éducation développe les savoirs et les compétences, et renforce les conditions d'une pleine citoyenneté. Elle est porteuse d'inclusion sociale, de lutte contre les discriminations, des valeurs de la République, au rang desquelles la laïcité est un des principaux enjeux. L'éducation est aussi le cadre de l'apprentissage d'une alimentation saine.

L'éducation pour tous intègre l'écosystème du sport, créateur de lien, de mixité sociale, lieu de cohésion et d'inclusion, mais dont les acteurs et les pratiques ont été fortement bouleversés par la crise récente.

Le CNFPT accompagne les dynamiques culturelles dans les territoires, qu'il s'agisse de l'élargissement des missions des bibliothèques, de l'émergence de tiers-lieux, mais aussi du développement de projets culturels écoresponsables ou encore des évolutions de l'enseignement artistique. Le CNFPT concourt, via le développement de compétences, à garantir un égal accès à la culture.

Face à ces enjeux de citoyenneté et de défis que les acteurs doivent relever, l'offre du CNFPT s'adapte pour le développement des compétences des agents publics qui sont mobilisés sur ces enjeux et ces mutations. Le CNFPT propose une offre transversale appréhendant l'éducation, le sport et la culture dans un contexte de forte mutation.

Concourir au continuum de sécurité

Le CNFPT est un acteur majeur de la sécurité au niveau local en assurant l'ensemble des formations statutaires des policiers municipaux. Dans un double contexte de risque terroriste et de crise sanitaire, les lignes de partage entre l'ensemble des acteurs de la sécurité au niveau local ont été progressivement redessinées.

La **place de la police municipale dans le continuum de sécurité est une réalité**. Ses compétences croissantes et sa technicité accrue nécessitent d'adapter sans cesse l'offre de formation aux réalités opérationnelles, et de penser les doctrines d'acquisition de compétences

et d'entraînement en lien avec les dynamiques territoriales (coopération des territoires) et les enjeux des politiques publiques (police environnementale, sécurité des personnes...). Au-delà des référentiels directement issus des normes nationales qui ne dépendent pas de l'établissement, les enjeux de formation concernent également les valeurs de la République, le respect des libertés individuelles, la sensibilisation aux discriminations, la déontologie. Il s'agit aussi d'apporter une réponse de qualité et réactive aux importants et constants recrutements de cette filière.

Le CNFPT est également un acteur majeur de la formation des **sapeurs-pompiers professionnels**, et des personnels administratifs, techniques et spécialisés des services d'incendie et de secours, agents qui bénéficient, par ailleurs, d'un écosystème pluriel en matière de formation professionnelle. L'établissement souhaite renforcer cet engagement en proposant des formations transversales complémentaires de l'offre existante, portant tant sur les grands enjeux numériques, réglementaires et opérationnels que sur la résilience et la gestion de crise.

UNE FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE MOBILISÉE

Ce sont près de deux millions de fonctionnaires et agents publics qui font vivre et incarnent le service public local dans chaque partie de notre territoire. La fonction publique territoriale et le CNFPT sont intimement liés car leur histoire est commune.

Si le CNFPT porte les valeurs du service public dans toute son offre de service, son action de formation en matière de ressources humaines reflète plus particulièrement son engagement en faveur d'une certaine conception de la fonction publique et du service public.

Cette conviction se traduit dans notre projet par les orientations suivantes :

Pouvoir agir ensemble

Le CNFPT promeut le **dialogue social** comme condition de l'organisation et du fonctionnement des collectivités territoriales. Notre offre de formation en la matière doit donc traduire cette conviction que le dialogue social est au cœur de la vie des collectivités territoriales. L'offre nationale de formation s'adressant en particulier aux agents des services des ressources humaines ainsi qu'aux cadres de direction sera confortée pour que, la connaissance du cadre, de la pratique, des enjeux et de l'importance du dialogue social soit parmi les thèmes ancrés dans les compétences des agents publics.

Le **management**, qu'il soit de proximité ou stratégique, engage les valeurs humaines dans les rapports professionnels et, à ce titre, est un des facteurs de l'efficacité du service public et des conditions de travail et de la santé au travail. En outre et notamment du fait du travail à distance, le management doit intégrer de nouvelles et fortes contraintes. Les enjeux que revêt la question du management justifient le positionnement du CNFPT comme promoteur des valeurs et pratiques d'un management bienveillant.

En lien direct avec la question du management et au cœur des politiques de développement des ressources humaines des collectivités, la **santé des agents**, la prévention des risques professionnels et l'accompagnement médico-social des agents font partie des dimensions que le CNFPT continuera de promouvoir à travers son action auprès des collectivités.

Afin d'accompagner chaque agent dans son évolution professionnelle et afin de conforter le service public, la **dimension numérique** de chaque métier doit être identifiée dans le référentiel des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale.

Si le service public est dédié à l'intérêt général, il s'avère particulièrement important lors des **crises** – quelles que soient leurs causes – que traversent nos concitoyens. La capacité du service public local à rester mobilisé durant ces périodes de crises est un enjeu majeur pour la protection des populations. Aussi, la professionnalisation des collectivités locales en matière de connaissances des risques, de prévention, et de gestion des crises est à inscrire comme une priorité de notre action.

Le service public est par définition en mutation. L'**innovation** poursuit aujourd'hui cet ancien principe de mutabilité. La place de l'innovation dans l'action publique et les conditions d'une action publique innovante sont aussi des priorités de notre offre d'accompagnement des collectivités. Ainsi, le CNFPT contribue à la consolidation de la place du service public.

Incarner le service public

Les agents qui incarnent le service public en incarnent aussi les **valeurs de la République**. À ce titre, la laïcité, l'égalité des femmes et des hommes, notamment dans la fonction publique, la déontologie, l'inclusion numérique des agents, sont autant de thèmes sur lesquels le CNFPT partagera sa conception de la fonction publique.

Accompagner les dirigeants territoriaux

L'INET assure, comme les quatre autres instituts de l'établissement, une fonction d'expertise dans des spécialités transverses (management, finances, numérique, savoirs fondamentaux...). De plus, il assure la formation continue des cadres et dirigeants territoriaux, et la formation des élèves lauréats des concours organisés par le CNFPT et futurs cadres de direction des collectivités territoriales.

Au cours des années, l'INET a ainsi développé et conforté un modèle pédagogique basé sur l'acquisition des savoirs et le développement des compétences combinant l'apport de connaissances expertes dans tous les domaines de l'action publique, la confrontation avec les pairs, le décryptage et l'appropriation des enjeux les plus contemporains (écologiques, numériques, sociétaux, démographiques...), **la mise en situation professionnelle soutenue à travers des stages et projets conduits avec le concours des collectivités territoriales, l'ouverture sur les questions européennes et l'ouverture au-delà de l'action publique.**

En outre, la formation délivrée par l'INET privilégie le travail collectif des élèves en favorisant leur complémentarité quelle que soit leur filière (technique, culturelle ou administrative), traduisant ainsi la conviction que la complexité des défis que relève l'action publique nécessite la combinaison des compétences diverses, loin d'un formatage qui aseptise la capacité à agir avec pertinence.

C'est ainsi que les cadres dirigeants formés à l'INET combinent capacité managériale empreinte de bienveillance, et capacité de pilotage stratégique de l'action publique locale. L'INET relèvera de nombreux défis pour préparer les futurs cadres de direction. Ces défis sont bien sûr ceux-là mêmes de l'action publique, mais aussi ceux liés à une conception de la formation des agents territoriaux comme pilier de la décentralisation.

À ce titre il s'agira notamment de :

- Conforter ce modèle de formation des cadres dans sa singularité territoriale, en contrepoint d'une tendance à l'unification des versants de la fonction publique. En effet, le CNFPT porte la conviction que la combinaison des talents des trois versants de la fonction publique sera plus efficace que leur unification. L'INET poursuivra à ce titre son engagement dans le réseau des écoles de service public (RESP) ;
- Développer encore le modèle et les contenus de la formation des cadres qui seront confrontés à la force des défis contemporains. À ce titre, la compréhension des enjeux de transformation et la préparation des cadres à agir dans ce contexte seront renforcés. En outre, une attention toute particulière doit être portée au développement des compétences de ces cadres en matière d'égalité femmes - hommes, et de transition écologique ;
- Prendre en compte la spécificité des collectivités territoriales dans le rapport du dirigeant territorial avec les élus locaux. Assurer une plus grande diversité sociale, territoriale, professionnelle, académique des élèves et donc des cadres de direction ;
- Ouvrir encore plus l'INET et en projeter davantage les activités dans tout le territoire national. Pour une plus grande accessibilité à son offre de service, mais aussi pour une plus large implication des cadres dans leur formation.

GARANTIR UN ÉGAL ACCÈS À LA FORMATION ET À UNE OFFRE DE QUALITÉ

Parce qu'il assure le service public de la formation dans les collectivités territoriales, le CNFPT porte une exigence d'égalité, de qualité, d'innovation et d'évaluation.

L'**égalité**, c'est l'égalité d'accès des collectivités locales et des territoires dans leur diversité. C'est également celle de tous les agents territoriaux quels que soient leur catégorie, leur filière, leur cadre d'emploi, leurs difficultés ou la spécificité de leur territoire.

La **qualité**, quant à elle, ne renvoie pas seulement à un objectif renouvelé d'adaptation de l'offre aux collectivités, aux agents et à l'évolution de leur métier. Elle vise également une individualisation accrue des modes d'apprentissage et des parcours de formation. Elle s'accompagne d'une réflexion sur les modalités de l'accueil des stagiaires, les contenus des formations, leur évaluation et le développement des compétences des intervenants.

L'**innovation**, doit être plus encore qu'hier, au cœur des préoccupations d'un établissement résolument tourné vers l'avenir. Après avoir porté via la « Riposte créative territoriale » et les universités de l'innovation publique, une démarche visant à accompagner les transformations publiques dans les territoires, l'enjeu est désormais d'essayer cette culture de l'innovation.

Enfin, l'**évaluation** participe d'une volonté d'améliorer l'offre de formation et de services afin de s'adapter aux besoins des agents et des collectivités territoriales. L'offre s'en trouve ainsi renforcée dans tous les registres (cohérence, transparence, utilité, pertinence, efficacité et efficience...).



UN DOUBLE IMPÉRATIF D'ÉGALITÉ ET D'INCLUSION

Le CNFPT a la responsabilité de répondre aux besoins de formation tant des 1,9 million d'agents territoriaux quelle que soit leur filière ou leur catégorie, que des 47 000 collectivités ou établissements dans toute leur diversité. Si le CNFPT a déjà fait un chemin important avec une représentativité relativement proportionnée à leur poids respectif dans le paysage territorial, des progrès restent à accomplir pour garantir l'égalité d'accès à la formation.

Pour atteindre ces objectifs, il s'agira de :

Développer une offre de formation inclusive et accessible

Fidèle à ses valeurs, le CNFPT souhaite permettre à tous les stagiaires d'accéder à la formation et ce quelle que soit leur difficulté ou situation (illettrisme, illettronisme). Le CNFPT sera particulièrement attentif dans ce cadre à la question de l'inclusion numérique, le déploiement récent des formations à distance ayant mis en exergue le besoin « d'apprendre à apprendre » avec le numérique. L'inclusion, c'est aussi une accessibilité aux formations pour tous les handicaps.

Permettre l'équité entre les territoires

En développant et complétant notre offre afin de répondre aux besoins spécifiques des territoires à enjeux particuliers. Cette ambition requiert :

- Une présence territoriale confortée et dimensionnée en fonction du service à rendre. Cette exigence pourra être obtenue par un maillage territorial au plus près des apprenants, soit par des structures installées par le CNFPT, ou à travers des tiers-lieux. Il s'agira de poursuivre la politique de « l'aller vers » en se rapprochant de l'apprenant ;
- Une offre adaptée à la diversité et à la richesse des territoires – qu'il s'agisse des territoires urbains, péri-urbains, ruraux, ultramarins ou insulaires. L'établissement s'engage à compléter son offre pour prendre en compte ces spécificités. Le CNFPT sera particulièrement à l'écoute des petites collectivités (secrétaire de mairie, encadrant intermédiaire, filière technique) et des enjeux relatifs à l'isolement des agents ;
- Une offre prenant en compte la spécificité des territoires ultra-marins, tant de leur configuration géographique et des caractéristiques associées (gestion de l'eau, gestion des littoraux...), que des besoins de leurs agents.

Garantir une égalité d'accès à la formation

L'égalité d'accès à la formation invite à prévoir une offre de formation et de service pour tous, quelle que soit la catégorie de l'agent (A, B, C) et quel que soit son métier.

Pour ce faire, il conviendra de veiller à ce que l'offre de service couvre bien la pluralité des métiers de la fonction publique territoriale, et de permettre le développement des compétences, des connaissances et des qualifications.

Cet objectif passe également par une meilleure visibilité de notre offre :

- En simplifiant l'accès à l'information sur les stages et les ressources proposés par le CNFPT (stages, webinaires, podcast, études, journées d'actualités, e-communautés...) ;
- En adaptant notre communication aux agents concernés ;
- En rendant plus attractive notre offre tant par son contenu que par sa convivialité pour les ressources numériques ou ses outils de diffusion (site internet...).

L'enjeu est de permettre à tous les agents, en lien avec leur collectivité, d'accéder à la totalité de l'offre de services et de faciliter l'inscription.

Concernant les agents éloignés ou ne fréquentant pas ou peu le CNFPT, **un travail important sera mené** pour identifier les motifs de cet éloignement, et le cas échéant, des refus de prise en compte de leur demande de formation. L'enjeu sera de mieux appréhender les moyens de les approcher et d'apporter une réponse adaptée à leurs besoins et de participer à créer les conditions d'un meilleur accès à la formation.

CONFORTER ET GARANTIR LA QUALITÉ DE NOTRE OFFRE EN S'ENGAGEANT DANS UNE DÉMARCHE DE CERTIFICATION

Le CNFPT a fait évoluer ses pratiques comme son modèle pédagogique dans le but d'intégrer les évolutions de la société et de construire un service public de la formation efficace, innovant et adaptable. Dans un souci d'amélioration, de pertinence de son action et de capacité à pérenniser et développer ses partenariats au profit du développement d'une formation professionnelle de qualité, le CNFPT souhaite s'engager dans une démarche de certification de son offre de formation.

La conclusion de ces actions permettra d'inscrire le CNFPT dans le référentiel national qualité retenue pour l'ensemble des acteurs de la formation professionnelle.

L'atteinte de ces objectifs impose :

Une offre davantage à l'écoute des attentes des collectivités et de leurs agents

Cela nécessite d'accroître notre capacité à adapter l'offre aux besoins des agents, en poursuivant et développant les itinéraires dédiés aux métiers par exemple, ou en confortant les démarches de conception d'offre « sur-mesure » (intras et unions) qui permettent de répondre aux enjeux identifiés localement, de rapprocher les lieux de formations des stagiaires, et de s'inscrire dans une logique d'accompagnement des politiques publiques conduites dans les territoires.

Cela suppose également d'accompagner les collectivités dans l'élaboration et l'amélioration des plans de formation. En effet, au-delà de l'obligation légale, le plan de formation constitue une valeur ajoutée pour les collectivités afin de mieux gérer les départs en formation, organiser la proximité géographique, définir des priorités de formation sur le territoire en lien avec les politiques publiques et les besoins prioritaires des collectivités et de leurs agents.

Parallèlement, le CNFPT développera d'autres leviers pour affiner sa connaissance des besoins de formations des agents des collectivités. L'offre de services du CNFPT doit ainsi offrir un plus large panel d'outils pour organiser cet accompagnement et améliorer la prise en compte par les délégations concernées des besoins de formation qui y sont formalisés.

Des stagiaires mieux accompagnés dans leurs parcours de formation

L'enjeu est de conforter l'accompagnement et le suivi des stagiaires tout au long de leur parcours de formation, partie intégrante de leur temps de travail. Cela passe par une amélioration des modalités d'accueil et d'information (tout format y compris numérique), par l'adaptation des sessions aux situations et profils des stagiaires.

Des moyens pédagogiques et techniques pensés pour répondre aux besoins de chaque stagiaire

Les stagiaires aspirent aujourd'hui à une individualisation des modes d'apprentissage qui s'adapte à leurs attentes et à leurs contraintes. L'unité de temps, de lieu et d'action des sessions de formation est de plus en plus questionnée. Le CNFPT propose d'ores et déjà des modes d'apprentissage variés (présentiel, distanciel, mixte) et des ressources formatives diversifiées (podcasts, MOOC, vidéos).

L'établissement souhaite poursuivre cette dynamique en diversifiant tant :

- Les lieux d'apprentissage : cela implique de travailler la configuration de nos locaux (living lab, fabrique...), mais aussi l'utilisation des lieux de travail des agents territoriaux et de tiers-lieux (ex : laboratoire d'innovation publique) pour des actions de formation *in situ* ;
- Les temps d'apprentissage : il s'agit d'approfondir le travail sur les rythmes de la formation et l'alternance présentiel / distanciel synchrone / distanciel asynchrone ;
- Les vecteurs d'apprentissage : l'idée est d'exploiter tout le potentiel ouvert par les outils numériques : adaptive learning, mobile learning, podcast... ;
- Les modalités, avec le développement de la pédagogie inversée par exemple ou encore de l'apprentissage en situation de travail pour permettre des transmissions de savoirs par l'expérience.

Le CNFPT doit également parfaire l'accueil physique des stagiaires. Il s'agit notamment de professionnaliser nos accueils et d'offrir des espaces de formation garantissant les meilleures conditions d'apprentissage (espaces modulaires, connectés, favorisant les pédagogies actives).

Les intervenants comme acteurs majeurs de l'amélioration de la qualité de l'offre

La relation entre l'établissement et ses intervenants, en régie ou en marché, est cruciale pour garantir la qualité des formations délivrées. La stratégie du CNFPT en la matière doit permettre de disposer et de maintenir un vivier d'intervenants de haut niveau, experts et pédagogues dans une posture d'ambassadeurs engagés dans la mise en œuvre du projet de l'établissement.

L'enjeu est triple pour l'établissement :

- Recruter des intervenants en capacité de proposer des formations d'une qualité conforme aux exigences de l'établissement, et disposer d'un vivier large en priorité issu du monde des collectivités ;
- Conforter cette qualité en accompagnant les intervenants, notamment par le partage des valeurs portées par l'établissement et d'une culture pédagogique commune, par leur formation, leur fidélisation et leur évaluation ;
- S'appuyer par ailleurs sur nos partenariats pouvant mettre à disposition des expertises reconnues tant techniquement qu'en termes de formation (ANCT/ADEME/OFB/CEREMA...).

L'INNOVATION ET L'ACTION AU CŒUR DU MODÈLE PÉDAGOGIQUE

Le CNFPT accompagne déjà les collectivités dans leurs démarches d'innovation publique et managériale. Il porte également l'innovation au cœur de son modèle pédagogique et de ses modes de fonctionnement. Il s'agit de poursuivre mais aussi de déployer plus encore cet élan :

Essaimer la culture de l'innovation dans les collectivités

Pour s'adapter aux nouveaux usages et améliorer le service public, les collectivités font de plus en plus appel à l'innovation via les méthodes de design de service, qui placent l'utilisateur et ses besoins au cœur des réflexions. Pour que ces démarches innovantes aient une réelle capacité d'entraînement vers une action publique plus pertinente, mieux adaptée aux besoins des usagers et à la vocation des agents publics, elles doivent s'inscrire dans un processus large de transformation des organisations, de formalisation, de test des idées générées, et d'évaluation réelle de l'action.

Il importe de renforcer encore notre offre autour de l'innovation et de l'intelligence collective, notamment en appui à la création et l'animation de laboratoires territoriaux.

Inventer et partager de nouveaux apprentissages innovants et capacitants

La « Riposte créative territoriale » l'illustre bien : l'animation et la facilitation de coopérations territoriales formelles et informelles, de communautés, et plus largement tous les types de formation-action sont des modalités très riches, qui répondent à un besoin fort des agents territoriaux.

Ces expérimentations seront à déployer au plus près des territoires, et à évaluer pour nourrir l'amélioration continue de notre action.

DÉVELOPPER L'ÉVALUATION DE NOTRE OFFRE DE SERVICE

L'amélioration de notre offre passe par un chaînage continu entre évaluation, conception et mise en œuvre de l'offre, et par une participation de tous les acteurs à cette culture de l'évaluation à travers 3 objectifs prioritaires :

- Développer l'évaluation formative afin de vérifier les connaissances acquises par les stagiaires au cours de la formation et attester des compétences développées ;
- Renforcer l'effectivité de l'évaluation de notre offre. L'établissement dispose déjà d'outils, et doit pouvoir mieux mettre en œuvre les mesures d'amélioration qui sont ainsi identifiées. Aussi, l'objectif d'améliorer la qualité de notre offre implique le développement d'une fonction évaluation structurée, partagée et déconcentrée à tous les niveaux de l'établissement ;
- Expérimenter l'évaluation de l'impact de nos formations et le transfert des acquis en formation en contexte professionnel, en lien avec les collectivités locales et dans le souci d'une amélioration continue du service public local.

PRIORITÉ **4**
N°

ACCOMPAGNER LES PROJETS ET LES ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES DES AGENTS

Depuis longtemps engagé dans le développement des compétences des agents territoriaux, le CNFPT veut contribuer à offrir de réelles perspectives de carrière et de métier, tout au long de la vie professionnelle, et, plus particulièrement renforcer son rôle d'ascenseur social de la territoriale.

Cette ambition, c'est d'abord celle de diversifier le profil des agents territoriaux en promouvant les métiers de la territoriale, et en s'appuyant sur la formation en alternance pour renforcer l'attractivité de la fonction publique territoriale.

C'est ensuite la volonté de favoriser les progressions de carrière tant à travers les préparations aux concours et les examens professionnels que les formations statutaires.

C'est enfin le souci de mieux accompagner les transitions professionnelles, qu'elles soient choisies ou subies. Qu'il s'agisse d'un reclassement pour une inaptitude physique, d'une reconversion pour usure professionnelle ou d'une disparition d'un métier, mais aussi une volonté personnelle de changement, la formation constitue un élément essentiel de tout projet professionnel .

ATTIRER DE NOUVEAUX TALENTS VERS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

Comme l'ensemble de la fonction publique, la fonction publique territoriale connaît des difficultés structurelles de recrutement dont les causes sont multifactorielles. Ces tensions vont assurément être amplifiées par les prochains départs en retraite de nombreux agents publics locaux.

Dans le cadre de ses missions statutaires, le CNFPT doit être un acteur de l'attractivité des métiers de la fonction publique territoriale notamment des métiers aujourd'hui en tension.

Cette ambition se traduira notamment par les actions suivantes :

Mettre en œuvre une stratégie partagée de promotion des métiers territoriaux avec les collectivités

Il s'agira non seulement de mettre en valeur ce qui fait la richesse et le sens pour un agent de s'engager dans le service public local, mais également de faire connaître l'intérêt et la pluralité des missions des agents territoriaux.

À cette fin, le CNFPT renforcera sa présence au sein de salons et forums et poursuivra des partenariats destinés à valoriser la fonction publique territoriale dans les territoires (acteurs de l'insertion des jeunes, des actifs en recherche d'emploi, des écoles ou universités dont les formations intéressent les collectivités...) et proposera aux différents acteurs et singulièrement aux employeurs territoriaux des actions collectives de promotion.

Promouvoir la formation en alternance, qui constitue une première entrée dans la découverte de l'action publique locale

L'apprentissage doit en effet participer à l'attractivité, en permettant à des élèves ou étudiants en formation de découvrir la grande diversité des métiers et des missions. Il s'agit de susciter l'envie de rejoindre le service public local. Le CNFPT doit être promoteur de l'apprentissage, et cibler son intervention notamment sur les métiers en tension.

À cet égard, le CNFPT, qui finance désormais les coûts de formation des apprentis, dispose là d'un levier important pour définir des objectifs qualitatifs avec les CFA et les collectivités.

FACILITER DES PROGRESSIONS DE CARRIÈRES PLUS DYNAMIQUES

Le CNFPT joue un rôle central dans la trajectoire professionnelle des agents. En assurant la préparation aux concours et examens mais également leurs formations initiales et continues, il permet des progressions de carrière.

Cela passe par :

Améliorer les préparations au concours

Le concours constitue le principal vecteur statutaire de carrière et représente une véritable école de la deuxième chance. En proposant des formations adaptées à la réussite aux concours et conçus pour répondre aux besoins de formation de chaque agent, quel que soit son niveau, l'établissement favorise des trajectoires de carrière plus dynamiques. Que la préparation aux concours et examens se solde par une réussite ou un échec, elle constitue un investissement de l'agent qui lui permet d'acquérir des compétences nouvelles.

Sur ces bases l'établissement s'efforcera de proposer une démarche de formation permettant aux agents d'envisager une évolution professionnelle positive. Chaque agent doit notamment pouvoir s'inscrire dans un continuum de formation lui permettant d'acquérir des connaissances, de s'inscrire dans un parcours de formation parfois plus long et plus adapté à ses besoins pour réussir les concours et examens professionnels, suite aux tests de positionnement.

Adapter nos modalités de formation aux besoins réels des agents

Face à la diversité des parcours professionnels et des projets individuels, les agents aspirent aujourd'hui à des formations davantage individualisées, offrant une plus grande modularité des enseignements et des modes d'apprentissage, en lien avec l'expérience et les compétences de chacun, qu'il s'agisse des préparations aux concours et examens ou des formations statutaires

La mise en œuvre d'une telle évolution est de nature à renforcer l'assiduité des agents et à améliorer leur préparation aux concours. Pour les formations statutaires et continues, elle doit permettre de mieux répondre aux besoins individuels de formation.

OFFRIR DE NOUVELLES PERSPECTIVES DE TRANSITION PROFESSIONNELLES

Indépendamment du phénomène conjoncturel de la crise sanitaire qui a mis en exergue la place indispensable du service public local et éprouvé l'engagement de ses agents, il est désormais incontestable que ces derniers auront à assurer des missions, voire des métiers, différents au cours de leur carrière professionnelle.

En premier lieu, parce que nombre de métiers sont à risque ou générateurs d'usure professionnelle et ce dans un contexte d'allongement certain de la carrière. Ensuite, en raison des besoins sociétaux qui eux-même évoluent, le service public est donc en mutation tant dans ses missions que dans son organisation. Enfin, la structure d'emploi (75 % de catégorie C) et des employeurs territoriaux (près de 47 000) peut être en soi un frein à la mobilité.

Le CNFPT, **acteur non exclusif mais majeur de ces sujets**, doit prendre toute sa part dans l'accompagnement des agents et des collectivités pour affronter les mutations à venir et faciliter les évolutions professionnelles tant voulues que subies. Ainsi, dans le prolongement de la loi de transformation publique de 2019, le CNFPT a développé une offre de formation destinée à répondre aux besoins de transitions professionnelles des agents territoriaux, notamment des agents en reclassement. La récente ordonnance du 26 mai 2021 invite à conforter cette dynamique et à élargir l'offre de formation aux agents en situation de handicap, d'usure professionnelle ou faiblement qualifiés, principalement de catégorie C.

Face à ces nouveaux enjeux, il s'agira principalement de :

Faciliter les transitions professionnelles

Dans un premier temps, une telle ambition nécessite d'**améliorer la communication sur les itinéraires métiers, les cycles professionnels existants** et de **développer les parcours proposés aux agents, notamment de catégorie C**. La question de l'information et de la communication sur l'offre devra faire l'objet d'une attention particulière dans les conventions avec les centres de gestion pour permettre aux agents en situation de mobilité subie de traduire leur projet professionnel en action de formation.

Favoriser les mobilités transversales d'un métier à un autre nécessite par ailleurs de **valoriser les compétences acquises** et d'identifier celles transposables d'un métier à un autre. Dans ce cadre, le CNFPT souhaite poursuivre les travaux engagés sur les **blocs de compétences transversales** mobilisables dans différents métiers de la fonction publique territoriale et évaluer l'intérêt de leur certification et habilitations dans le cadre du répertoire spécifique de France compétence. Ce dernier concerne les compétences professionnelles complémentaires aux certifications professionnelles (par exemple : habilitations sécurité, compétences transversales ou spécialisation).

Permettre à chaque agent d'être acteur de son évolution professionnelle

Le CNFPT doit par ailleurs non seulement leur permettre d'acquérir tout au long de leur carrière de nouvelles compétences, mais également être en mesure de les valoriser le cas échéant. Il s'agit en particulier de donner la possibilité aux agents peu diplômés, en reclassement ou exerçant des métiers présentant des risques d'usure ou appelés à disparaître, d'acquérir un certificat ou un titre professionnel.

À cette fin, le CNFPT souhaite créer, à la demande des agents, de nouveaux parcours de formation longs, donnant lieu à une certification reconnue par les branches professionnelles. Ils permettront d'élever le niveau de qualification et faciliteront les changements de filière.

Cet objectif se décline en quatre axes :

- Premièrement, il s'agit de faciliter la validation des acquis de l'expérience (VAE), ainsi que de la reconnaissance d'équivalence de diplôme, pour accéder à un diplôme, un titre ou certificat de qualification professionnelle, notamment pour les agents occupant des fonctions pour lesquelles ils ne disposent pas du titre professionnel ou du diplôme leur permettant de passer le concours ;
- Deuxièmement, le CNFPT entend généraliser l'expérimentation du CLEA si elle s'avère concluante ;
- Troisièmement, certains cycles professionnels existants (lorsqu'il n'existe pas ou peu de diplômes universitaires) pourraient donner lieu à un titre professionnel inscrit au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP).
- Enfin, le CNFPT souhaite pour les métiers en tension en priorité, créer des itinéraires de formation ouvrant droit, à l'initiative de l'agent, à un titre professionnel reconnu au RNCP. De plus, le CNFPT souhaite la création de cycles professionnels à destination des agents de catégorie B et C qui souhaitent changer de filière ou d'emploi. Ces titres et itinéraires seraient notamment à destination des agents faiblement diplômés, ou exerçant des métiers en voie de disparition, ou encore des agents présentant des risques de forte usure professionnelle.

Prendre en compte les besoins de formation des agents connaissant une mobilité subie

S'agissant plus spécifiquement des **mobilités subies** (reclassement mais aussi disparition de métier), le CNFPT doit garantir la prise en compte des besoins exprimés dans le cadre de l'accompagnement des agents par l'employeur territorial ou le centre de gestion (et notamment dans le cadre des futurs plans individuels de développement des compétences).

Poursuivre la professionnalisation des conseillers en évolution professionnelle

Face à ces nouveaux enjeux, le CNFPT souhaite avant tout conforter la fonction d'accompagnement et de conseil des employeurs et des centres de gestion pour leur permettre d'accompagner pleinement l'évolution professionnelle des agents et de les conseiller dans leurs mobilités.

Outre la promotion et le développement de l'itinéraire de formation de conseiller en évolution professionnelle, le CNFPT, en complémentarité avec les autres acteurs de la transition professionnelle, étudiera l'opportunité de créer un **cycle professionnel de conseiller en évolution professionnelle, donnant lieu à une certification au RNCP.**

UN ÉTABLISSEMENT ENGAGÉ AVEC UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ADAPTÉ ET ÉVOLUTIF

Comme évoqué précédemment, les besoins de formation des agents des collectivités sont en constant accroissement, tant par la technicité croissante des métiers, la complexité des évolutions sociétales, que par une tendance nette à l'émergence de besoins plus individuels, qui permettent une réelle **employabilité tout au long de la carrière**.

Pour répondre à ces besoins et à ses compétences obligatoires, le CNFPT bénéficie d'une cotisation, assise sur la masse salariale des agents territoriaux, dont le produit est faiblement dynamique, ce qui pose le sujet d'un **modèle économique durable et pertinent** pour l'établissement.

Selon les données de la DARES, les collectivités territoriales dépensent chaque année près de 850 millions d'euros dans la formation de leurs agents. Le CNFPT recouvre environ 334 millions d'euros à travers la cotisation, déduction faite de la contribution de plus de 20 millions aux centres de gestion, pour l'organisation des concours. Ceci, alors même que nous parvenons à assurer de 55 à 60% de l'activité formation au bénéfice des collectivités et des agents territoriaux.

Pour autant, il ne s'agit pas de s'inscrire dans une logique concurrentielle, mais d'examiner comment la potentiel de **mutualisation** de notre établissement et l'ajustement au plus près de ses coûts de production pourraient être plus encore au service des collectivités, en permettant au CNFPT et aux collectivités de s'inscrire dans une logique de **partenariat renforcé** leur permettant de bénéficier de l'offre de service du CNFPT au-delà de ce que la cotisation autorise, et de permettre ainsi au CNFPT d'accroître son activité au profit des agents territoriaux.

LA SOUTENABILITÉ DU SYSTÈME MUTUALISÉ : RECHERCHER UN MODÈLE ÉCONOMIQUE PÉRENNE ET DURABLE

Avant tout, notre projet rappelle avec force la pertinence des principes qui fondent notre modèle mutualisateur actuel, principes qui traduisent notre volonté politique constamment réaffirmée d'**égal accès** à tous les agents à la formation, quels que soient leurs métiers, leurs employeurs ou leur affectation géographique.

Aussi, c'est dans le cadre de ce modèle que notre projet vise à consolider nos ressources, développer notre service public de la formation au service des collectivités et de leurs agents, sans engager l'établissement dans une activité à caractère commercial, qui serait contraire à l'intérêt général qui fonde l'existence du CNFPT.

Le modèle mutualisateur du CNFPT est fondamental pour le service public

Le CNFPT est aujourd'hui reconnu comme le seul établissement public local de portée nationale. Il fédère l'ensemble des collectivités et représente tous les agents, par un conseil d'administration paritaire et représentatif de tout type de collectivités et des organisations syndicales représentatives. La ressource mutualisée issue de la cotisation est donc très clairement pilotée par une assemblée délibérante au sein de laquelle les représentants des collectivités locales, peuvent débattre et décider de son affectation.

Notre modèle possède deux atouts majeurs que nous voulons conserver :

• Le caractère péréquateur

La cotisation est due par toutes les collectivités locales qui emploient au moins un agent à temps complet, et le bénéfice de notre activité peut profiter à toutes les collectivités et tous les agents. Notre projet réaffirme que notre cotisation a un caractère péréquateur, parce que les politiques publiques des territoires impliquent une progression identique des compétences, des métropoles aux périphéries, des territoires urbains aux territoires ruraux, de la métropole aux territoires ultra marins.

• Des coûts de formation maîtrisés par notre modèle de formation

Notre modèle de formation repose majoritairement sur la collaboration avec des professionnels territoriaux, recrutés en régie. La part de nos achats de formation reste minoritaire, ce qui est nettement moins coûteux, en termes de charges, et qualitativement plus efficient. D'autre part, notre intervention sur cotisation, en dehors du cadre de la commande publique, exonère le système des impôts dus dans ce cadre, en particulier de la TVA.

C'est pourquoi il importe de rappeler à ceux qui pourraient imaginer pour le CNFPT un modèle commercial, que les charges de formation des collectivités s'en trouveraient fortement accrues. Former, comme nous le faisons, un million de stagiaires par an avec l'équivalent du produit de notre cotisation ne serait en aucun cas possible dans un autre modèle.

Toute évolution de notre modèle économique doit donc s'apprécier en fonction de ces données majeures.

Un nouvel équilibre financier doit être défini, compte tenu en particulier de la nouvelle compétence apprentissage

Au-delà du besoin croissant de formation, notre équilibre financier est aujourd'hui très complexe, dans la mesure où la charge des coûts de formation de **l'apprentissage** a été transférée au CNFPT. La loi du 6 août 2019 a d'abord mis à sa charge 50% de la dépense, sans recettes affectées, obligeant le CNFPT à financer cela par son excédent capitalisé.

En accord avec les collectivités, à compter du 1^{er} janvier 2022, le système sera modifié :

- Une nouvelle cotisation maximale de 0,1% sera prélevée, affectée exclusivement à l'apprentissage ;
- Le CNFPT prendra en charge 100% des coûts de formation des apprentis ;
- France Compétences et l'État s'acquitteront chaque année de participations, déterminées par des conventions spécifiques.

A données connues à ce jour, la charge globale serait de 80 millions d'euros, la cotisation de 0,1% produirait 40 millions de recettes, et les participations seraient de 30 millions d'euros, ce qui laissera chaque année au CNFPT une charge nette de 10 millions d'euros, hors coûts de gestion.

C'est donc la cotisation générale à 0,9% qui financera le solde du budget dédié à l'apprentissage, ce qui diminuera d'autant la disponibilité de la ressource pour des besoins de formation.

De plus, les masses salariales des collectivités étant fortement sous contraintes, aucune dynamique significative de la cotisation ne peut être espérée, alors même que nos coûts de production et de gestion progresseront.

Enfin, si notre **patrimoine immobilier** a été largement renouvelé ou amélioré, il subsiste des besoins de locaux nouveaux, qui généreront des coûts d'investissement importants, au premier rang desquels la création des centres de regroupement de formation des policiers municipaux. Si la dette de l'établissement est aujourd'hui nulle, sa capacité d'autofinancement est extrêmement limitée. Dès lors, tout nouveau projet immobilier sera obligatoirement financé quasi exclusivement par l'emprunt, qui devra être remboursé, en capital et en intérêt, diminuant ainsi notre capacité à financer notre offre de services.

Il est donc indispensable de rechercher des ressources nouvelles, tout en maîtrisant au maximum nos charges bien évidemment.

Des mesures simples d'optimisation de nos ressources financières

Notre projet privilégie un temps d'étude approfondie pour déterminer les bonnes solutions à retenir, qui devront être discutées avec les collectivités dans un cadre partenarial transparent et élargi.

Les hypothèses à travailler relèveront d'abord :

- Du réexamen du taux de cotisation : depuis 2016, le taux de cotisation a été plafonné par le législateur de l'époque à 0,9 % de la masse salariale. Cette mesure devait être temporaire mais a contraint l'établissement à de puissantes et rapides évolutions (accélération du recours aux outils numériques...) et à réduire le périmètre de son offre de service en 2017 et 2018, deux exercices qui se sont révélés déficitaires. Au vu des efforts accomplis par l'établissement et du besoin en formation des agents publics locaux, nous demandons un retour à un taux de cotisation à 1% ;
- Du périmètre exact des formations prises sur cotisation, tant en ce qui concerne la nature des formations que par les volumes de formation ;

- D'une révision de la politique de tarification des formations payantes : cela concerne la réévaluation de certains tarifs à leur juste prix, en particulier, la tarification de la formation des policiers municipaux.

Au-delà, il convient d'explorer davantage d'autres sources de financement, telles que :

- Des modalités conventionnelles public-public qui permettraient aux collectivités de contribuer en sus de la cotisation à des actions de formation, nécessaires à la mise en œuvre des politiques publiques locales ;
- Des contributions partenariales complémentaires : nous bénéficions d'ores et déjà de contributions sur des politiques nationales (CNSA, FIPHFP, ANCT, plan pauvreté...), et ces modalités peuvent être développées dans d'autres domaines ;
- Des subventions régionalisées : en particulier dans le cadre des fonds européens régionaux ou de subventions régionales particulières (liées à l'emploi local, l'apprentissage par exemple).

Ces différentes hypothèses sont toutes compatibles avec notre modèle mutualisateur, et n'appellent pas de modification législative particulière. Nous pourrions néanmoins, si nous le jugeons pertinent, envisager d'aller plus loin, tout en préservant la nature et les principes de notre établissement.

Des hypothèses de financement plus complexes pour élargir notre capacité à répondre aux besoins des collectivités

Si nous souhaitons développer davantage de services aux collectivités et accroître très significativement notre volume de recettes hors cotisation, il conviendrait d'envisager des évolutions législatives, qui permettraient à notre établissement de ne pas s'inscrire dans les dispositions complexes du code de la commande publique, qui seules autorisent aujourd'hui à répondre à des besoins de formation du domaine concurrentiel.

Nous inscrire dans le cadre des marchés publics porte en effet un risque non négligeable de poser à nouveau la question du modèle commercial voulu par certains pour notre établissement. Il faut donc éviter d'y recourir significativement.

UN ÉTABLISSEMENT EXEMPLAIRE ET PORTEUR DE VALEURS

Notre établissement est reconnu et recommandé dans la pertinence et la qualité de ses activités, que nous avons à cœur de faire progresser en permanence.

Notre projet vise à développer encore davantage notre rigueur de gestion, tout en affirmant nos valeurs et en s'appuyant sur l'ensemble de nos agents, qui sont autant d'ambassadeurs engagés auprès de nos usagers.

Un établissement engagé dans une démarche de responsabilité sociétale

La responsabilité sociétale des organisations est une démarche visant à intégrer les enjeux du développement durable, à moyen et long termes, dans la vision et la stratégie d'une organisation. Les mutations sociales, économiques et climatiques actuelles imposent de prendre en compte sur le long terme la rareté des ressources naturelles, de préserver l'environnement et de favoriser le progrès social. C'est un moyen de mettre en œuvre le rôle d'exemplarité, d'impulsion et de promotion des valeurs du service public.

La place du CNFPT dans le paysage territorial, et l'évolution générale de la société accélérée par la crise sanitaire et la transition écologique, nécessitent de renforcer l'engagement de notre établissement dans cette démarche qui doit faire partie intégrante de la façon d'exercer sa mission de service public.

La prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans les activités de notre établissement sera développée en lien avec les différentes parties prenantes, en mettant en œuvre une gestion sobre et éco-responsable : gestion patrimoniale, mobilités durables, éco-responsabilité, limitation des déplacements et, plus globalement, de l'impact de nos activités sur l'environnement, passant par exemple par une politique renforcée de territorialisation de notre action au plus près de nos usagers, par une prise en charge de frais de déplacement favorisant les mobilités durables (déplacements doux, en transport en commun ou covoiturage).

En tant qu'employeur, l'établissement poursuivra sa politique active d'accès et de maintien dans l'emploi des agents en situation de handicap, et de lutte contre les discriminations (diversité, égalité professionnelle femmes-hommes). Il développera l'innovation en matière de ressources humaines pour une meilleure qualité de vie au travail de ses agents.

Des agents du CNFPT acteurs au service des collectivités et de leurs agents

Les agents du CNFPT sont des acteurs essentiels de la mise en œuvre des orientations de l'établissement. Leur rôle est central dans la dynamique collective, dans un établissement national fortement déconcentré exerçant dans des territoires divers, et reposant sur la mobilisation d'équipes de professionnels au plus près des collectivités et de leurs agents.

Le développement des compétences et l'adaptation des métiers se poursuivront en lien avec les orientations posées par le projet, de telle sorte que chaque agent ait les compétences utiles pour exercer ses missions et pour jouer son rôle dans la mise en œuvre du projet, en cohérence avec la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) interne. L'établissement veillera à structurer une fonction RH contribuant à l'efficacité du CNFPT et au développement des collectifs de travail, en positionnant ses ressources humaines comme une source d'innovation et de développement.

Une optimisation constante de sa gestion interne

L'optimisation et la qualité de la gestion interne de notre établissement sont indispensables pour atteindre les objectifs en matière d'offre de service et pour conduire efficacement et avec efficacité nos missions en direction des collectivités et des agents. Cette optimisation doit également concerner la relation à nos fournisseurs, prestataires et intervenants.

» **CONSULTER LA CHARTE D'ACCUEIL
DES CONSEILS RÉGIONAUX D'ORIENTATION (CRO)**



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
