

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2018



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT

**RAPPORT
D'ACTIVITÉ
2018**

LE MOT DU PRÉSIDENT



NOUS AVONS À CŒUR DE RENDRE CE RAPPORT D'ACTIVITÉ À LA FOIS LE PLUS COMPLET MAIS ÉGALEMENT LE PLUS COMPRÉHENSIBLE POSSIBLE.

Toutes les collectivités territoriales sont engagées dans des exercices de transparence de leur activité et de l'utilisation de leurs ressources. Elles en ont l'obligation dans le cadre des documents qui doivent obligatoirement être présentés à leurs assemblées délibérantes mais également le devoir pour que leur action, le service public local, puisse être appréciée à sa juste mesure par les usagers, les contribuables, les citoyens.

Le CNFPT n'échappe pas à cette logique, puisqu'il est soumis aux mêmes obligations et devoirs. Mais cette année, l'exercice de présentation de l'activité de l'établissement connaît une double actualité.

Une actualité législative, d'une part, puisque le projet de loi relatif à la transformation de la fonction publique, à l'heure où sont écrites ces lignes, précise l'obligation pour le CNFPT de remettre au Parlement un rapport portant sur son activité et

l'utilisation de ses ressources, incluant les actions de formation menées, tant initiales que continues, ainsi qu'en matière de déontologie. Si nous avons pris l'habitude de transmettre notre rapport d'activité aux parlementaires, plus particulièrement ceux intéressés par nos sujets dans le cadre des projets de loi de finances, cette nouvelle obligation témoigne peut-être du caractère unique du CNFPT, un établissement de collectivités territoriales à périmètre national.

D'autre part, les cheminements liés à la démarche conduite par le Gouvernement dans le cadre de « Action publique 2022 », du rapport Savatier/de Belenet puis du projet de loi, ont créé l'occasion de s'interroger sur l'action du CNFPT, ses moyens, ses ambitions.

Nous avons donc eu à cœur de rendre ce rapport d'activité à la fois le plus complet mais également le plus compréhensible possible. Ce document,

approuvé par notre conseil d'administration - qui je le rappelle est paritaire, composé de 17 représentants des organisations syndicales et de 17 élus et élus locaux, 12 élus et élus du bloc local (communes et intercommunalités), 3 départementaux et 2 régionaux - est complété comme l'an passé par une vidéo d'introduction, une animation de présentation rapide et des bilans locaux par délégation. Une synthèse rassemblant l'essentiel du CNFPT en chiffre apparaît désormais en complément de ce dispositif.

Je retiendrai de cet exercice que les évolutions pédagogiques et l'harmonisation de notre offre nous permettent aujourd'hui d'organiser plus de sessions et d'accueillir plus d'agents en formation que l'an passé avec une dépense de formation maîtrisée. Ce sont plus de 80% de nos dépenses réelles de fonctionnement qui sont affectées à la formation, notre principale compétence, avec une progression des sessions faites en partenariat avec les collectivités.

Le CNFPT reste plus que jamais un partenaire privilégié des collectivités territoriales et de leurs établissements.

Il les accompagne dans le développement de leurs politiques locales à travers une offre de formation adaptée à l'évolution des nouvelles exigences professionnelles requises pour mettre en œuvre une action publique de qualité.

Si l'envergure nationale du CNFPT lui permet de jouer un puissant rôle mutualisateur pour les collectivités, son organisation déconcentrée rend accessible une formation professionnelle de qualité au plus près des 1,89 million d'agents publics territoriaux et au service des 47 000 employeurs publics locaux, dont de nombreuses petites communes rurales.

C'est en préservant ce modèle, tout en continuant à l'adapter, que le CNFPT pourra rester le service public du service public.

C'est en préservant son modèle, tout en continuant à l'adapter, que le CNFPT pourra rester le service public du service public.

François DELUGA
Président du CNFPT,
Maire du Teich.

Cette année, l'exercice de présentation de l'activité de l'établissement connaît notamment une actualité législative forte.

Sommaire

LES TEMPS FORTS DE L'ANNÉE 2018	06	CONTRIBUER À LA QUALITÉ DU SERVICE PUBLIC LOCAL	51
LES CHIFFRES CLÉS 2018	10	Proposer un nouveau modèle pédagogique	54
UNE OFFRE DE SERVICE PLURIELLE	12	Accélérer l'innovation publique locale	57
ACCOMPAGNER LES ÉVOLUTIONS DE L'ACTION PUBLIQUE LOCALE	15	L'INET : former à la gouvernance de l'action publique locale	61
Former les agents territoriaux	18	Développer la relation avec nos usagers	64
Accompagner les évolutions statutaires des agents territoriaux	23	Conforter les valeurs du service public local	69
À l'écoute des projets de territoire	30	DES RESSOURCES MOBILISÉES AU SERVICE DES BESOINS DES COLLECTIVITÉS ET DE LEURS AGENTS	77
Mettre en œuvre les mesures gouvernementales	33	Les finances	80
Encourager l'évolution et la transition professionnelles	41	La politique ressources humaines	90
		ANNEXES	97
		Les instances du CNFPT	98
		L'organisation du CNFPT sur le territoire	105
		L'organisation des concours et examens professionnels A+	109
		Les ressources humaines en détail	110

TEMPS FORTS



POLICES MUNICIPALES

LE CNFPT AU PLUS PRÈS DES POLICES MUNICIPALES

Entre septembre et décembre 2018, le CNFPT a formé 4 000 policières et policiers municipaux équipés de générateurs d'aérosols incapacitants ou lacrymogènes de plus de 100 ml. Le classement de ces armes dans la catégorie B8 le 1^{er} août 2018 a en effet entraîné une obligation de formation préalable à l'armement pour les agents en disposant. Ce dispositif vient s'ajouter aux autres dispositifs de formation obligatoire préalables à l'armement. Ces formations à l'armement conservent, cette année encore, une croissance forte. Elle est de près de 20 % entre 2017 et 2018.

🔍 Pour plus d'info voir p.25

RNIT : DES RENCONTRES CONSACRÉES AUX TRANSFORMATIONS DES TERRITOIRES

En mai, le CNFPT et l'Association des ingénieurs territoriaux de France ont organisé à Montpellier les Rencontres Nationales de l'Ingénierie Territoriale (RNIT). Ouvertes par l'écrivain et agroécologiste Pierre Rabhi, ces rencontres étaient consacrées à la transformation des territoires et réunissaient experts, praticiens et chercheurs autour des transitions démocratiques, numériques, écologiques, énergétiques à l'œuvre sur les territoires. Au cours de ces deux journées qui ont rassemblé plus de 800 participants, 2 plénières, 22 ateliers et 20 ateliers « hors les murs » étaient programmés.



ACCOMPAGNEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE DU PRÉLÈVEMENT À LA SOURCE



Au second trimestre 2018, le CNFPT a proposé sur tout le territoire des journées d'actualité portant sur l'accompagnement des collectivités territoriales dans la mise en œuvre du prélèvement à la source effectif à partir du 1^{er} janvier 2019. Co-animées avec des agents des Directions régionales des finances publiques (DRFiP), ces journées, auxquelles ont assisté 11 766 agents, reposaient sur un dispositif pédagogique innovant. En amont de l'événement, les participants ont pu répondre à un quiz et consulter un diaporama de synthèse avant de découvrir le jour J des témoignages de collectivités et des services des finances publiques.

🔍 Pour plus d'info voir p.33



ÉTUDE : LES IMPACTS DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE SUR LES MÉTIERS TERRITORIAUX

L'Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale du CNFPT a publié la première partie de son étude relative aux impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale. Dans ce premier volet, l'étude se focalise sur l'observation des procédures, services et outils numériques déployés dans les collectivités sur les dix dernières années. Un second volet prospectif est engagé pour identifier les changements à venir à partir des enjeux actuels.

3^e UNIVERSITÉ EUROPÉENNE DE L'INNOVATION PUBLIQUE TERRITORIALE

En juillet, le CNFPT a organisé la 3^e édition de l'Université européenne de l'innovation publique territoriale. **Toujours plus proche des territoires et de leurs défis**, l'événement s'est tenu simultanément sur six sites : Aix-en-Provence, Cluny, La Martinique, La Réunion, Rennes et Strasbourg. Le co-apprentissage entre pairs, la pratique et l'expérimentation concrète ont été favorisés pour permettre aux participants qui se sont initiés aux méthodes d'innovation collaborative, de constituer des réseaux d'innovateurs et de mettre en œuvre ce qu'ils avaient appris lors de ces ateliers, de retour sur leurs territoires.

🔍 Pour plus d'info voir p.59





PARTENAIRE DU PLAN NATIONAL CONTRE LES DROGUES ET ADDICTIONS

Le CNFPT et la Mission interministérielle de lutte contre les drogues et conduites addictives (MILDECA) ont signé une convention de partenariat en vue de la mise en œuvre territoriale du prochain plan national de mobilisation contre les addictions. Cette convention prévoit un renforcement de la prise en compte de ces enjeux particuliers dans la conception et l'adaptation des offres de formation, la diffusion d'outils à destination des agents territoriaux confrontés à la problématique des addictions et l'organisation de journées d'actualité transversales sur tout le territoire.



LE CNFPT, LAURÉAT D'UN PRIX MARIANNE D'OR 2018

Le CNFPT a été récompensé par le concours Marianne d'Or de la République pour son engagement et ses actions menées pour encourager les responsabilités sociétales propres à la gestion publique locale. Défis du développement durable, égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, prise en compte des risques liés aux conditions de travail, lutte contre l'illettrisme, accueil des personnes en situation de handicap, lutte contre les discriminations, etc. Autant de grandes causes sur lesquelles le CNFPT accompagne au quotidien les collectivités.

UN MOOC SUR LA LAÏCITÉ

Pour aider les agents territoriaux à mieux appréhender les notions de laïcité dans leur quotidien professionnel, le CNFPT a produit le MOOC « Les clés de la laïcité - le rôle des collectivités territoriales ». Ce séminaire en ligne est composé de six séances construites autour de vidéos, de cas pratiques, de quiz, de documents complémentaires... et sont rythmées par les interventions d'experts sur les diverses dimensions du sujet : idées reçues, histoire, cadre juridique, pratiques professionnelles dans l'éducation, action sociale et sport. En 2018, 6 500 personnes ont suivi ce MOOC.

 Pour plus d'info voir p.74

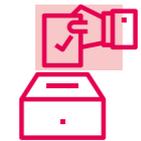
OUVERTURE D'UNE 50^e E-COMMUNAUTÉ

Le CNFPT a lancé une nouvelle e-communauté portant leur nombre à 50. Ces réseaux d'apprentissage en ligne regroupent plus de 66 000 membres. Ils sont ouverts à tous sur simple inscription. Ils rendent compte de l'actualité d'un secteur et favorisent les échanges de pratiques et de connaissances entre pairs. Les ouvertures de 2018 : finances locales, services techniques et urbains, affaires juridiques, coopération et dynamiques des territoires, déontologie et transparence, etc.



 <https://e-communautes.cnfpt.fr>

ACCOMPAGNER LA PRISE EN MAIN DU REGISTRE ÉLECTORAL UNIQUE



La loi n° 2016-1048 du 1^{er} août 2016 crée un répertoire électoral unique (REU) et permanent, simplifie l'inscription sur les listes électorales et confie la décision de l'inscription aux maires. Pour accompagner les collectivités dans l'appropriation de ces évolutions, le CNFPT a mis à leur disposition de nouvelles ressources - tutoriels et vidéos - et organisé, dans toutes ses délégations, des journées d'information et webinaires auprès de 23 500 agents.

 Pour plus d'info voir p.34



DES ENTRETIENS TERRITORIAUX DE STRASBOURG DÉDIÉS À L'EXPÉRIENCE USAGER

En décembre, les 21^{es} Entretiens Territoriaux de Strasbourg (ETS) organisés par l'INET - l'institut de formation des cadres de direction des grandes collectivités territoriales du CNFPT - ont rassemblé 1 300 cadres de direction territoriaux autour du thème « Expérience usager : espérance démocratique ? ». À travers conférences, ateliers, tables rondes et expositions, les ETS ont abordé les enjeux et limites de l'expérience usager, son impact sur les relations entre les collectivités territoriales et les citoyens, ses bénéfices sur l'action publique locale et le management au sein des collectivités.

CHIFFRES CLÉS

920 000
AGENTS FORMÉS
en 2018



contre 895 000 en 2017
 ↗ en hausse de **2,7 %** entre 2017 et 2018
 ↗ en hausse de **28,3 %** entre 2008 et 2018

PLUS DE **68 000**
SESSIONS DE FORMATION
ont eu lieu en 2018



contre environ 66 000 en 2017
 ↗ en hausse de **4,2 %** sur un an

2,2 millions



DE JOURNÉES FORMATION
STAGIAIRES* en 2018

contre 2,3 millions en 2017,
 ↘ en baisse de **3,3 %** entre 2017 et 2018
 ↗ en hausse de **11,8 %** entre 2008 et 2018

€ **80,5 %**
des **DÉPENSES RÉELLES DE FONCTIONNEMENT**
sont consacrées à
la formation des agents territoriaux

PRÉSENTIEL	1 740 676 JFS	78,9 %
MIXTES OU DISTANCIEL	465 188 JFS	21,1 %

RÉPARTITION DES FORMATIONS
EN PRÉSENTIEL ET/OU À DISTANCE

PRÈS DE **13 000**
FORMATEURS ET FORMATRICES
57 % sont des agents territoriaux

PLUS DE **11 000**
LIEUX DE FORMATION*
sur tout le territoire



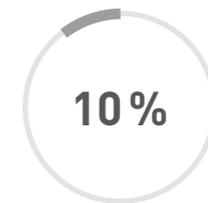
CATÉGORIE C



CATÉGORIE B



CATÉGORIE A



AUTRES**

LA RÉPARTITION DE L'ACTIVITÉ PAR CATÉGORIE D'AGENTS FORMÉS



2 392 AGENTS DU CNFPT au service de
1 900 000 agents territoriaux et **47 000** collectivités

*Les JFS représentent le rapport entre les journées formation et le nombre de stagiaires présents.

* Pour garantir des formations au plus près des agents, les formations du CNFPT sont organisées au sein de ses 100 structures, dans des locaux de collectivités territoriales ou de ses partenaires.

** Titulaires et non titulaires sans catégorie renseignée et emplois aidés.

UNE OFFRE DE SERVICE PLURIELLE

La mission fondamentale du CNFPT est d'accompagner les évolutions des agents et des collectivités. En adaptant et actualisant régulièrement son offre de service, le CNFPT réaffirme son ambition de jouer toujours mieux ce rôle.



UNE EXPERTISE AU SERVICE DES TERRITOIRES

L'offre de service du CNFPT répond aux besoins des collectivités territoriales exprimés dans les plans de formation et les partenariats de formation professionnelle territorialisée. Elle s'enrichit également du travail de veille réalisé par l'observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences du CNFPT sur les grands champs des politiques publiques des collectivités.

Ainsi, le CNFPT est en capacité d'adapter régulièrement son offre afin de proposer des formations en adéquation avec l'évolution des compétences des collectivités et de leurs agents. Fort de son réseau territorial - professionnels experts, établissements locaux, partenaires, associations, monde de l'université et de la recherche - le CNFPT s'entoure d'un réseau d'expertise pour construire et réaliser les 68 000 sessions de formation annuelles dispensées sur tout le territoire.

UNE OFFRE AU PLUS PRÈS DES AGENTS

Grâce à l'implantation du CNFPT sur le territoire métropolitain et ultramarin, les agents peuvent accéder à la formation au plus près de leurs lieux de vie. Les actions de formation sont également organisées en dehors des locaux du CNFPT, de manière délocalisée au sein des collectivités. Les collectivités peuvent en effet, indépendamment (formation en intra-collectivités) ou en se regroupant (formation en union de collectivités), demander que soient conçues et organisées des formations sur mesure dispensées au sein même de leurs locaux. Entre 2017 et 2018, les formations en intra-collectivités ont progressé de 6,9 % et les formations en union de collectivités de 22 %. En 2018, ce sont ainsi 11 000 lieux de formation qui ont accueilli 920 000 agents formés par le CNFPT. Cette territorialisation permet de lutter contre les inégalités d'accès à la formation liées à l'éloignement géographique, de limiter les déplacements et de réduire l'empreinte écologique de la formation.

UNE OFFRE SOUPLE ET PERSONNALISÉE

Les agents territoriaux ont accès à une offre plurielle - des formations courtes, des cycles longs, des journées d'actualité, des séminaires en ligne - leur permettant de se former sur des thématiques ou des compétences métiers. L'offre de stages est classée en itinéraires de formation dont les modules peuvent être suivis de manière indépendante. Les agents ont ainsi la possibilité de construire un parcours de formation individualisé. Pour les aider dans leur choix de stages, les formations sont classées selon trois niveaux (fondamentaux, approfondissement et expertise). L'offre de formation conçue à l'échelle nationale et locale est mutualisée et peut être adaptée en fonction des besoins des territoires.

DES PÉDAGOGIES INNOVANTES

Le CNFPT propose aux agents territoriaux un modèle de formation qui s'appuie sur la pédagogie active, inversée et enrichie. La pédagogie active repose sur la diversification des méthodes pédagogiques pour rendre le stagiaire acteur de son parcours de formation et de ses apprentissages. La pédagogie inversée donne accès aux ressources en amont de la formation afin que le temps en présentiel soit plus interactif et centré sur la mise en pratique des connaissances. Enfin, la pédagogie enrichie combine des temps de formation à distance et en présentiel et offre différents types de ressources, telles que la vidéo ou les outils numériques, pour s'adapter aux préférences d'apprentissage des stagiaires.

Chaque agent territorial a ainsi la garantie d'accéder à une offre de service de qualité, quels que soient son statut, sa situation géographique et la taille de sa collectivité, et ainsi de développer ses compétences et progresser dans son métier et sa carrière.



ACCOMPAGNER LES ÉVOLUTIONS DE L'ACTION PUBLIQUE LOCALE

- Former les agents territoriaux
- Accompagner les évolutions statutaires des agents territoriaux
- À l'écoute des projets de territoire
- Mettre en œuvre les mesures gouvernementales
- Encourager l'évolution et la transition professionnelles

CHIFFRES CLÉS

RÉPARTITION DE L'ACTIVITÉ DE FORMATION par champ d'action publique locale et spécialité

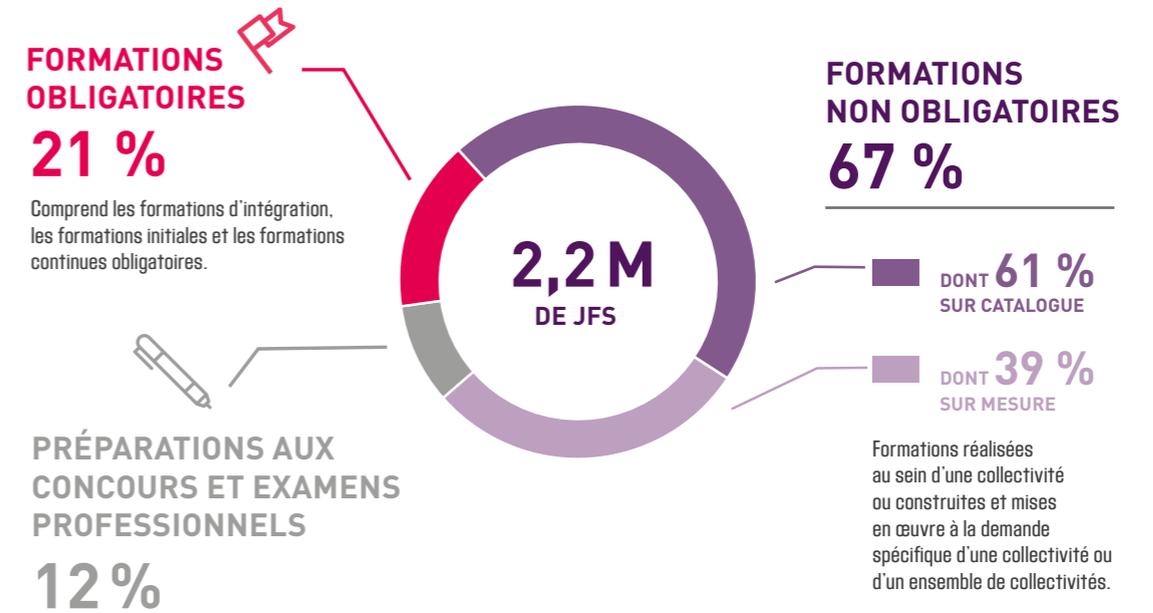


*Comprend les spécialités « Appui à la gouvernance, management et pilotage des ressources », « Évolutions professionnelles » et « Approches fondamentales ».

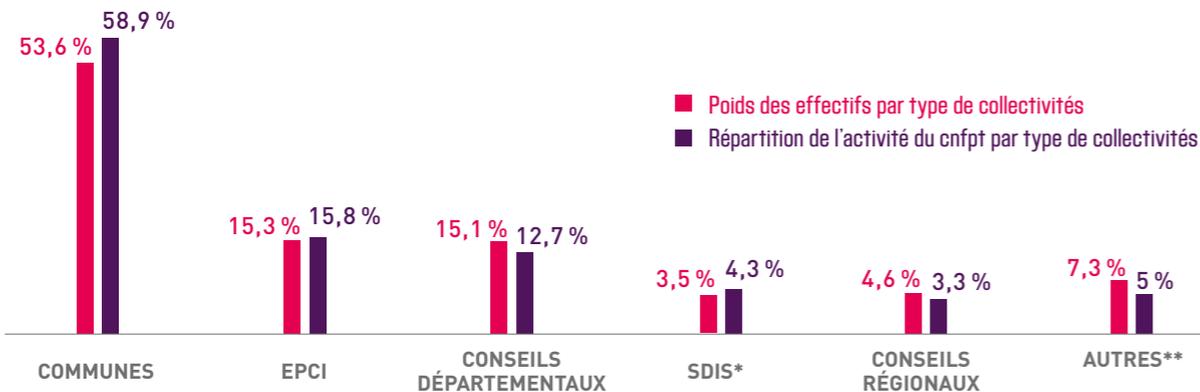
141 000 JFS
ONT ÉTÉ CONSACRÉS AUX FORMATIONS SUR LE MANAGEMENT

53 000 JFS
ONT ÉTÉ DISPENSÉES SUR LA THÉMATIQUE DE L'INGÉNIERIE ÉCOLOGIQUE

Répartition de l'activité par TYPOLOGIE DE FORMATION



Répartition de L'ACTIVITÉ FORMATION du CNFPT PAR TYPE DE COLLECTIVITÉ comparé au poids de leurs effectifs dans la FPT



*Services départementaux d'incendie et de secours.
**Offices publics de l'habitat et hors fonction publique.

PRÈS DE **166 000 JFS**
SONT CONSACRÉS AUX AGENTS DE POLICE MUNICIPALE



stable par rapport à 2017

dont **44 000 JFS** AU MANIEMENT DES ARMES

PLUS DE **95 000 JFS**
ONT ÉTÉ DISPENSÉES AUX AGENTS DES SDIS*



en hausse de **95 %** par rapport à 2017

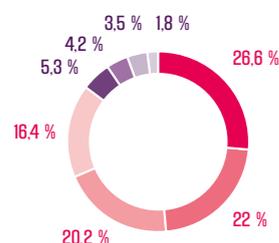
*Services départementaux d'incendie et de secours.

FORMER LES AGENTS TERRITORIAUX

Les formations proposées par le CNFPT sont classées en champs d'action publique locale (CAPL). Elles s'adressent à un métier ou à une famille professionnelle. Leur objectif est de doter l'agent de savoirs et savoir-faire propres aux métiers et/ou aux conditions d'exercice de son métier dans la fonction publique territoriale. Elles sont réparties en 6 compétences techniques métiers : organisation et gestion des ressources ; social, santé publique ; citoyenneté, éducation, culture et sport ; aménagement et développement durable des territoires ; services techniques et environnementaux ; sécurité. À cela s'ajoutent des compétences transverses (cf. page 21).

L'ORGANISATION ET LA GESTION DES RESSOURCES

Répartition des 223 873 JFS



ORGANISATION ET GESTION DES RESSOURCES

L'organisation et la gestion des ressources est le champ d'action publique locale qui représente le plus de journées formation stagiaires (223 873 JFS) et le plus d'agents formés par le CNFPT. En 2018, deux nouveaux cycles déployés dans les INSET ont enrichi l'offre de formation : le cycle Chargée ou chargé d'inspection santé sécurité au travail, et le cycle rénové de DRH. Un itinéraire évaluation des politiques publiques a également été proposé. La demande est forte, et ce champ est en augmentation importante par rapport à 2017, particulièrement dans les spécialités finances et gestion financière (+ 17 %) du fait de l'action nationale menée pour accompagner le prélèvement à la source (PAS). La progression est également remarquable pour les formations relevant de la spécialité Europe-international (+ 43 %). En 2018, le CNFPT s'est engagé dans un projet européen avec le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) qui a permis de former plus de 1 000 stagiaires à la prise en compte de la réglementation européenne dans les marchés publics. Cette même année, 122 300 stagiaires ont choisi le CNFPT pour se former à ces thématiques.

SOCIAL ET SANTÉ PUBLIQUE

Les évolutions sociétales ont un impact fort sur l'activité professionnelle des agents territoriaux qui interviennent dans le domaine du social et de la santé publique, notamment ceux qui agissent pour l'adaptation de la société au vieillissement, la protection de l'enfance, la lutte contre les exclusions et la prévention de la radicalisation, l'accueil des migrants et l'accès au logement des personnes en situation de précarité.

Le CNFPT a donc adapté son offre de formation et dans certains cas, a travaillé en lien avec plusieurs partenaires pour évaluer et faire évoluer ses dispositifs de formation. Par exemple en matière d'autonomie, dans le cadre de son partenariat avec la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA), le CNFPT forme à l'évaluation de la perte d'autonomie, la nouvelle tarification des EHPAD et l'inclusion scolaire des enfants handicapés. L'établissement a, par ailleurs, développé un kit de formation pour les agents des Maisons départementales des personnes handicapées (MDPH). Le CNFPT a également conçu un itinéraire de formation spécifiquement destiné aux assistantes et assistants familiaux en protection de l'enfance en 2017 qui a réuni près de 900 stagiaires en 2018.

Au total, près de 250 000 agents territoriaux, soit 15 % des effectifs territoriaux, travaillent dans le champ d'action publique locale Social et Santé publique.

En 2018, 71 903 stagiaires ont été formés par le CNFPT. Ils représentent 10,2 % des stagiaires formés par l'établissement en 2018¹. Dans ce champ d'action publique, l'activité est en baisse de 7 % par rapport à 2017.

CITOYENNETÉ, ÉDUCATION, CULTURE ET SPORT

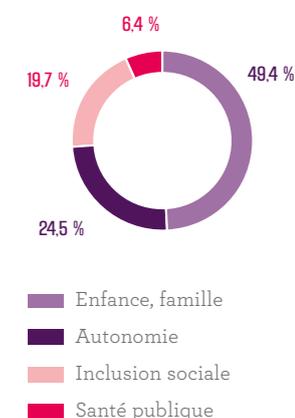
Ces dernières années, de nombreuses évolutions législatives ont impacté ce secteur. Le CNFPT a accompagné les professionnels dans ces évolutions par l'organisation de stages, journées d'actualité et création de ressources pédagogiques :

- la mise en place du registre électoral unique (REU) : en partenariat avec le ministère de l'Intérieur et l'INSEE, le CNFPT a conçu des ressources, formé 80 formateurs et formatrices, organisé 240 sessions de formation auprès de 23 500 agents au 31 décembre 2018, et réalisé 24 webinaires entre le 5 et le 16 novembre 2018 (cf. page 34) ;
- le projet de communication électronique des données de l'État civil (COMEDEC) : le CNFPT a organisé 29 journées d'actualité sur le territoire et formé de nombreux formateurs et formatrices à ce sujet ;
- la loi sur l'agriculture et l'alimentation adoptée le 2 octobre 2018 (lutte contre le gaspillage alimentaire, cuisine et approvisionnement « bio » et local) : l'établissement a actualisé les stages des itinéraires de formation destinés aux cuisinières et cuisiniers territoriaux et aux agents de restauration ;
- le déploiement progressif du Plan mercredi : le CNFPT a conçu un webinaire en 2018, en amont des journées d'actualité organisées sur le territoire en 2019 ;
- l'information autour de la sortie du rapport du Comité interministériel de prévention de la délinquance et de la radicalisation (CIPDR) « Prévenir pour protéger » : le CNFPT a rassemblé 130 participants lors des Rencontres territoriales du sport sur la thématique de la radicalisation, organisées en octobre 2018 en partenariat avec le CIPDR, l'Unité de coordination de la lutte antiterroriste (UCLAT) et la Direction des Sports afin de sensibiliser tous les acteurs du sport ;
- le décret du 25 janvier 2018 qui précise les modalités de mise en œuvre des nouvelles obligations vaccinales : Santé Publique France et le CNFPT ont conçu un outil de mise en situation destiné à la formation des sages-femmes pour simplifier la maîtrise des connaissances sur les maladies concernées par la vaccination obligatoire ;
- la numérisation des bibliothèques : en partenariat avec le ministère de la Culture et la Bibliothèque nationale de France (BnF), le CNFPT a conçu des ressources composées de vidéos et quiz sur les nouvelles normes de catalogage et l'alimentation des catalogues des bibliothèques.

Les effectifs des agents territoriaux concernés sont de 249 600 personnes, soit 15 % des effectifs territoriaux. Au total, 114 569 stagiaires ont été formés. Ils représentent 19,1 % des stagiaires formés par le CNFPT. L'activité dans ce champ d'action publique locale est en diminution de 7,8 % par rapport à 2017. La plus forte baisse, 10 %, concerne les spécialités Sport et Restauration collective.

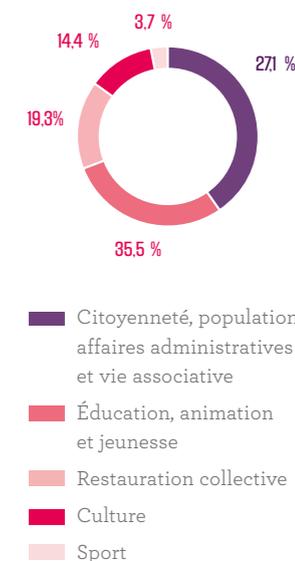
SOCIAL ET SANTÉ PUBLIQUE

Répartition des 178 243 JFS



CITOYENNETÉ, ÉDUCATION, CULTURE ET SPORT

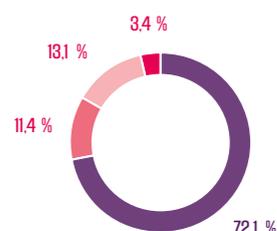
Répartition des 212 614 JFS



1. Hors formation continue obligatoire.

L'AMÉNAGEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES TERRITOIRES

Répartition des 38 634 JFS



AMÉNAGEMENT ET DÉVELOPPEMENT DURABLE DES TERRITOIRES

Si seulement 2 % des effectifs de la fonction publique territoriale sont concernés par l'aménagement et le développement durable des territoires, ce secteur est toutefois au cœur des problématiques territoriales. Le CNFPT conçoit des offres pour accompagner ces professionnels, que ce soit dans le déploiement de la loi d'évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (ELAN), les Maisons de services au public (MSAP) ou la loi économie sociale et solidaire (ESS).

Le CNFPT a conçu une offre de formation et des ressources pour accompagner la prise en compte de la loi ELAN portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique, ainsi que la réforme de la formation professionnelle et la loi d'orientation des mobilités (LOM).

Sollicité par le ministère, il a aussi engagé une démarche pour accompagner la mise en œuvre du programme « action cœur de ville », et a été missionné pour réaliser le référentiel métier des agents et responsables des Maisons de services au public (MSAP) (cf. page 37) et définir le référentiel de formation associé.

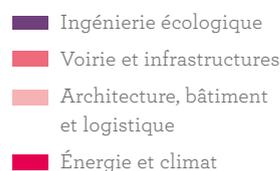
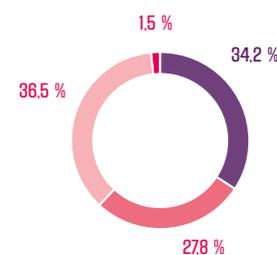
Trois itinéraires de formation (« Responsable de l'habitat et du logement », « L'accès au logement des personnes en situation de précarité » et « Conception et pilotage de la politique de la ville ») ont intégré dans leurs contenus les dispositions du volet logement de la loi « égalité et citoyenneté ». Cette actualisation des dispositifs a été enrichie d'une journée d'actualité organisée dans les délégations du CNFPT.

Le CNFPT accompagne également la réflexion des collectivités dans le domaine de l'économie circulaire mais aussi de l'économie sociale et solidaire en proposant des MOOC, des stages de formation et des e-communautés dédiées.

Les effectifs des agents territoriaux concernés par l'aménagement et le développement durable des territoires sont de 22 600, soit 2 % des effectifs territoriaux. 19 353 stagiaires ont suivi une formation. Ils représentent 4,3 % des stagiaires formés par le CNFPT en 2018.

SERVICES TECHNIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX

Répartition des 154 065 JFS



SERVICES TECHNIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX

Un tiers des effectifs territoriaux évolue dans le champ des services techniques et environnementaux. Deux tiers de l'offre de formation réalisée a trait aux infrastructures, à la voirie, aux bâtiments et à la logistique. Ces services expriment également la nécessité de se former aux questions de transition énergétique et d'adaptation au changement climatique. La programmation des formations relatives à la transition énergétique s'est ainsi renforcée et un nouvel itinéraire « Vers un territoire à énergie positive » a été créé. L'établissement forme également sur le sujet spécifique de l'adaptation au changement climatique avec la création de kits évènementiels et de stages communs à plusieurs itinéraires. Un itinéraire spécifique « Gestion des milieux aquatiques et prévention des inondations » (GEMAPI) a été élaboré ainsi qu'un évènementiel national décliné sur les territoires, une e-communauté thématique et un webinaire. Un nouvel itinéraire sur la santé environnementale a également été conçu et, en matière de biodiversité, les stages et évènementiels de l'itinéraire « politique publique du paysage et biodiversité » ont été enrichis en partenariat avec l'Agence française pour la biodiversité (AFB).

Les effectifs des agents territoriaux concernés sont de 564 100, soit 33 % des effectifs territoriaux. 68 874 stagiaires ont suivi une formation. Ils représentent 10,2 % des stagiaires formés par le CNFPT en 2018.

SÉCURITÉ

Les évolutions ou les mutations des polices municipales sont nombreuses : révision des politiques partenariales en matière de sécurité publique, rôle des maires dans le continuum de sécurité, armement des polices municipales, intercommunalité des services. Le renforcement des services de police municipale, associé à la création de nouvelles obligations réglementaires ont conduit le CNFPT à s'investir fortement dans l'accompagnement des collectivités et de leurs agents en adaptant son volume de formation, en développant les nouveaux dispositifs réglementaires et en renforçant la qualité des formations. Ainsi, avec l'appui d'un protocole d'accord entre le CNFPT et le ministère de l'Intérieur (Direction générale de la police nationale et Direction générale de la gendarmerie nationale), l'établissement a notamment organisé la formation initiale et le recyclage des moniteurs et monitrices municipaux en bâtons et techniques professionnelles d'intervention (MBTPI), la formation des unités motocyclistes et équestres, une formation sur réglementation concernant les drones... (cf. page 25).

Suite à une réforme majeure intervenue fin 2017 au sein des Services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) relative à la formation de formateurs des sapeurs-pompiers et sapeuses-pomprières, le CNFPT est le seul organisme de formation détenteur des agréments pour former les formateurs-accompagnateurs et formatrices-accompagnatrices et les concepteurs et conceptrices de formation sapeurs-pompiers et sapeuses-pomprières des services d'incendie et de secours (SIS). L'établissement a ainsi déployé massivement ces formations sur le territoire en s'appuyant sur une pédagogie centrée sur l'approche par les compétences et l'individualisation de la formation. Par ailleurs, la nouvelle offre de service et d'accompagnement « Pilotage par la performance globale au sein de 60 SDIS » a été déployée en 2018. Ce dispositif conduit les SDIS à réaliser un autodiagnostic de leur structure et à mettre en place différentes actions d'amélioration, et par conséquent, à élaborer un plan de formation qui entraîne l'organisation de plusieurs formations.

Les effectifs des agents territoriaux concernés sont de 87 900, soit 5 % des effectifs territoriaux. 57 590 stagiaires ont été formés. Ils représentent 8,3 % des stagiaires formés par le CNFPT en 2018.

MANAGEMENT

L'offre de service en management public du CNFPT s'organise autour de deux types de formations : des formations à destination des cadres territoriaux pour les accompagner tout au long de leur carrière, et des formations pour les collectivités territoriales afin d'accompagner leur stratégie managériale.

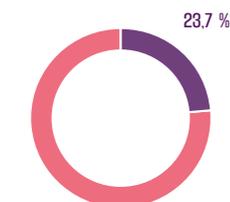
Les formations pour les cadres sont composées de :

- formations initiales et d'intégration, pour les cadres lauréats de concours, issus de différentes filières et de différents niveaux hiérarchiques ;
- formations catalogues qui s'adressent directement aux cadres tout au long de leur carrière. Elles sont conçues pour répondre à leurs besoins individuels en fonction du niveau de responsabilité ou d'une thématique managériale spécifique. Ces formations sont organisées en délégation, dans les instituts du CNFPT et pour les cadres de direction par l'INET ;
- formations conçues en partenariat avec une démarche volontaire des collectivités à l'adresse de leur encadrement.

Les compétences des encadrants publics territoriaux ne peuvent se limiter à la maîtrise de « techniques » managériales. Elles nécessitent de la part de l'encadrant public un engagement personnel et une démarche de développement professionnel

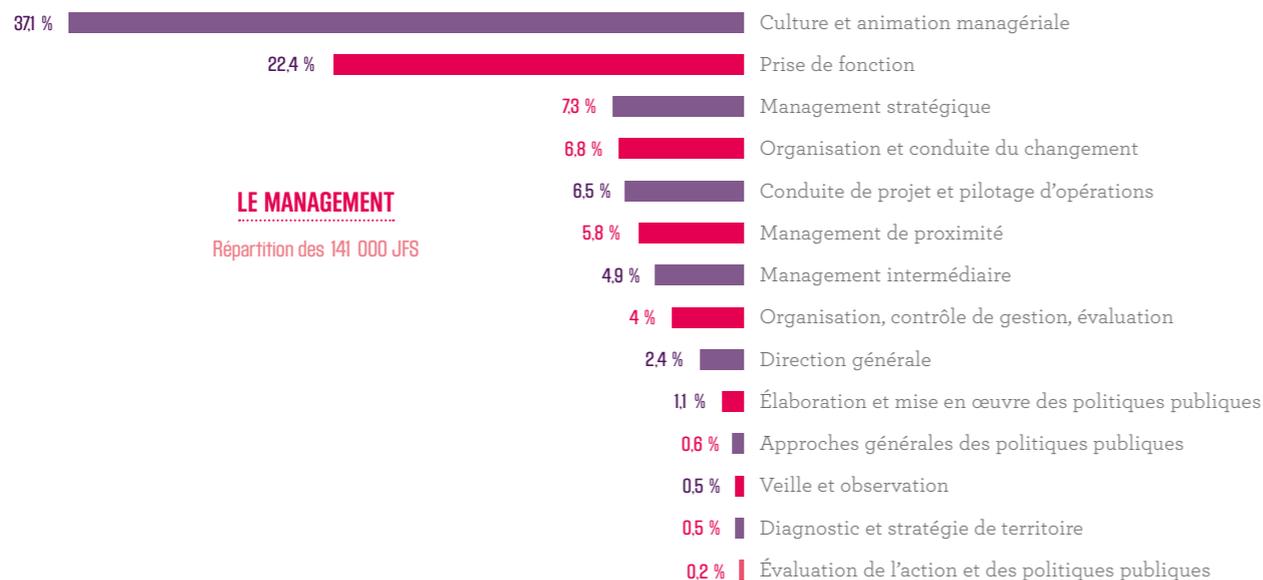
SÉCURITÉ

Répartition des 90 859 JFS



qui répondent aux enjeux d'un environnement complexe, incertain et soumis à de nombreuses contraintes, y compris financières. Les encadrants doivent également développer des compétences leur permettant de relever les défis de l'action publique locale en anticipant, innovant, en jouant un rôle de facilitateur pour créer les conditions de l'intelligence collective, engager les équipes dans la transformation collaborative et accompagner le changement. En 2018, le CNFPT a proposé un nouvel itinéraire sur « l'innovation managériale ».

Les formations au management qui représentent plus de 140 000 journées de formation stagiaires ont accueilli plus de 65 000 stagiaires. Elles ont été réalisées à 62 % sur catalogue et à 38 % sur mesure. Les formations sur catalogue dédiées à la culture et au management des équipes ont représenté 53 585 JFS, constituant la part la plus importante des formations réalisées dans ce champ. Le management stratégique et le pilotage des directions générales des collectivités sont assez proches avec respectivement 10 547 JFS et 9 191 JFS. Enfin, le management de proximité et le management intermédiaire représentent respectivement 8 347 JFS et 7 036 JFS dispensés en 2018 par le CNFPT. Par ailleurs, le CNFPT a mis en place une e-communauté dédiée au management territorial qui compte plus de 5 000 membres.



COMPÉTENCES TRANSVERSES ET FORMATIONS LABELLISÉES

En plus de son offre de formation sur les compétences métiers (dites CAPL, pour Champ d'action publique locale), le CNFPT propose une offre en matière de compétences transverses. Il s'agit de formations générales s'adressant à des publics divers et permettant de doter les agents des compétences fondamentales requises pour l'exercice de divers métiers ou fonctions. Ainsi sont proposées aux agents territoriaux des formations en matière d'approches générales des politiques publiques, de management, de relation à l'utilisateur, de connaissances de l'environnement territorial, d'élaboration

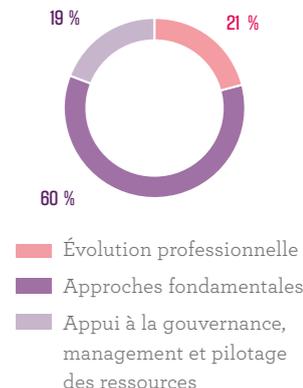
et mise en œuvre des politiques publiques, d'usages du numérique, de prévention des risques professionnels, etc.

Regroupées en 3 spécialités, elles ont représenté 530 800 JFS en 2018 et 221 857 stagiaires ont été accueillis.

Les formations dites labellisées traitent explicitement et de façon principale d'une grande cause, d'une grande mutation ou d'une valeur et d'un principe de service public (principes déontologiques, égalité femme-homme, lutte contre l'illettrisme, démocratie et citoyenneté, transitions écologiques, etc.). Ces formations représentent 21 986 JFS soit 1,5 % de l'offre de formation continue non obligatoire sur catalogue.

LES COMPÉTENCES TRANSVERSES ET FORMATIONS LABELLISÉES

Répartition des 530 800 JFS



ACCOMPAGNER LES ÉVOLUTIONS STATUTAIRES DES AGENTS TERRITORIAUX

LA PRÉPARATION AUX CONCOURS ET AUX EXAMENS PROFESSIONNELS

Le CNFPT assure la préparation aux concours d'accès et examens professionnels de la fonction publique territoriale, y compris les concours externes et les troisièmes concours d'accès aux cadres d'emplois de toutes catégories².

Accessible à tous les agents et aux collectivités territoriales, l'offre du CNFPT est garante d'une égalité et d'une équité de traitement sur tout le territoire. L'établissement rationalise la production des sujets réalisés par des conseillères et conseillers formation présents sur le territoire en les mutualisant à l'échelle nationale – grâce à la création d'une cellule de sujets – et pilote la création et la mise à jour des ressources.

Par ailleurs, des formations de remise à niveau sont proposées, en amont des préparations aux concours et examens professionnels, aux agents qui en ont besoin pour que ces derniers aient toutes les clés pour bien suivre leur formation.

UNE OFFRE QUI CONTINUE DE S'ADAPTER AUX BESOINS DES CANDIDATS

En 2017, le CNFPT a engagé la recomposition de son offre de formation en intégrant des pédagogies actives, enrichies et inversées. L'ouverture des premières préparations dites mixtes, alliant présentiel et distanciel, a démarré en 2018. Le premier parcours mis en place concernait la préparation du concours d'Attachée ou attaché territorial avec un module pour « apprendre en autonomie » et de nouvelles ressources plus diversifiées (modules audio, vidéos, clips, fiches thématiques...) spécialement créées pour permettre aux stagiaires de se préparer à distance en fonction de leur profil d'apprentissage. Les autres préparations aux concours et examens professionnels seront aussi déclinées sur cette modalité pédagogique mixte au fur et à mesure de leur programmation.

² Les concours et examens professionnels des catégories A, B et C sont organisés par les centres départementaux de gestion, hormis les concours et examens professionnels de catégorie dite « A+ » qui sont organisés par le CNFPT.

Pour ce qui concerne les préparations aux concours de catégorie A+, le CNFPT a déployé en 2018 de nombreuses ressources en ligne et singulièrement pour les préparateurs au concours interne d'Administrateur ou administratrice territorial. Il a organisé à l'INSET d'Angers une préparation au concours de Colonel ou Colonelle de sapeurs-pompiers et sapeuses-pomprières professionnels.

Ces nouvelles ressources et nouveaux parcours ont donné l'opportunité d'accompagner les formateurs et formatrices dans l'évolution de leur posture de facilitateur et d'animateur, et d'expérimenter avec eux de nouvelles modalités pédagogiques.

BILAN 2018

En 2018, les préparations aux concours et examens professionnels représentent 12,1 % (267 632 JFS) du total de l'activité réalisée par l'établissement, soit 21 % de moins qu'en 2017. Cette baisse s'explique par le cycle des concours organisés par les centres de gestion avec un nombre moins élevé de concours en 2018. Les 267 633 journées de formation stagiaires se répartissent en 150 330 journées en présentiel, 1 003 en distanciel et 116 300 en mode mixte (présentiel et à distance). En 2018, les formations de remise à niveau représentent 20 325 JFS pour les agents de catégories A et B, et 21 311 JFS pour les agents de catégorie C.

LES FORMATIONS D'INTÉGRATION

Le CNFPT est réglementairement en charge des formations d'intégration dans la fonction publique territoriale. La durée des formations d'intégration est de dix jours pour les fonctionnaires de catégories A et B, et de cinq jours pour ceux de catégorie C. Le suivi de cette formation est un préalable obligatoire à la titularisation de chaque fonctionnaire qui doit obligatoirement se dérouler au cours de l'année suivant la nomination. Elle constitue le point de départ d'une dynamique de formation tout au long de la vie professionnelle.

Les formations d'intégration visent l'acquisition de connaissances relatives à l'environnement territorial dans lequel les fonctionnaires vont exercer leurs missions. Elles les aident à se situer au sein de l'organisation et à se familiariser avec le fonctionnement des collectivités et de leurs services. Les valeurs, principes et responsabilités du service public sont également abordés lors des sessions de formation.

BILAN 2018

En 2018, le nombre de journées de formation stagiaires (JFS) consacrées aux formations d'intégration a augmenté de 1,2 %, passant de 282 448 à 285 870 JFS. Le nombre de stagiaires présents est en augmentation de 2,5 % entre 2017 et 2018 passant de 48 240 à 49 430 agents.

Si moins de sessions de formations d'intégration ont été organisées en 2018 (2 581) qu'en 2017 (2 741), elles ont été suivies par plus d'agents. Ainsi le nombre moyen de stagiaires présents par session est passé de 17,6 à 19,2, alors qu'il était de 15 en 2008.

ÉVALUATION POSITIVE DE LA REFORME DES FORMATIONS D'INTÉGRATION A+, A ET B

Une évaluation du nouveau dispositif de formation d'intégration déployé suite au décret n° 2005-1385 du 29 octobre 2015 qui allongeait la durée des formations d'intégration de cinq à dix jours, a été conduite de façon volontaire par l'établissement. Ce bilan en a souligné l'efficacité, la cohérence et la pertinence, au regard des besoins des apprenants, de l'architecture globale de l'ingénierie de formation (cf. page 66). Il a aussi suggéré des évolutions qui ont fait l'objet d'un avis du conseil national d'orientation du CNFPT l'été dernier.

Pour rappel, le nouveau dispositif de formation d'intégration devait permettre de consolider la culture territoriale, de renforcer le socle des savoirs fondamentaux et d'améliorer l'articulation entre la formation d'intégration et la formation de professionnalisation en introduisant le principe d'un temps d'observation et d'analyse de l'environnement de travail des stagiaires, lors d'un stage suivi entre les deux périodes de formation de 5 jours.

Ce travail d'évaluation s'est poursuivi courant 2018 pour les agents de catégorie C. Les résultats seront connus au cours de l'année 2019.

L'ÉVOLUTION DES FORMATIONS RÉGLEMENTÉES

LE RENFORCEMENT DES POLICES MUNICIPALES SE POURSUIT

L'augmentation importante des effectifs des services de police municipale, associée à la création de nouvelles obligations réglementaires ont conduit le CNFPT à adapter depuis quelques années son volume de formation.

Ainsi en 2018, avec plus de 166 000 journées formation stagiaires organisées, c'est plus de 15 000 fonctionnaires de police municipale - sur les 22 000 qui composent cette filière - qui ont participé à au moins une action de formation police municipale organisée par le CNFPT.

La formation des fonctionnaires de police municipale représente 7,5 % de l'activité (en JFS) alors qu'ils représentent 1,2 % des effectifs de la fonction publique territoriale.

Afin de répondre aux stratégies de recrutement des collectivités territoriales, plus de 1200 agents de police municipale ont suivi une formation initiale en 2018, portant à 86 321 le nombre de journées formation stagiaires sur l'année.

En 2018, les nouvelles obligations de formation relatives au maniement des armes (formation bâtons de protection et générateurs d'aérosols incapacitants ou lacrymogènes de catégorie B) ont induit une croissance du nombre de formations de 20 % par rapport à 2017 et de 138 % depuis 2015.

Le CNFPT a, par exemple, organisé au moins deux séances d'entraînement réglementaires pour les 10 600 agents de police municipale dotés d'un armement en catégorie B1 (revolver ou pistolet). L'établissement a également formé, entre septembre et décembre 2018, plus de 4 000 fonctionnaires au maniement des générateurs d'aérosols incapacitants ou lacrymogènes de plus de 100 ml et il y formera 5 000 fonctionnaires en 2019. Par ailleurs, en 3 ans, ce sont 18 000 fonctionnaires qui suivront la formation bâtons de protection.



+ 2,5 %

La croissance du nombre de stagiaires qui ont suivi une formation d'intégration entre 2017 et 2018



200 moniteurs et monitrices en maniement des armes et en maniement du bâton et techniques professionnelles d'intervention formés par le CNFPT

Le nombre des JFS en maniement des armes (43 779 JFS) dépasse maintenant largement le nombre des JFS organisées au titre de la formation continue obligatoire (35 990 JFS). Celle-ci reste stable par rapport à 2017 (35 232 JFS), avec une augmentation de 2,2 %.

Enfin, parallèlement aux dispositions prises par le ministère de l'Intérieur afin de rendre accessibles aux polices municipales le système d'interopérabilité radio avec les forces de sécurité de l'État, le CNFPT a organisé des formations sur mesure pour l'ensemble des collectivités engagées dans ce dispositif en 2018. Là encore, l'établissement a choisi, en partenariat avec les directions générales de la police nationale et de la gendarmerie nationale, de former et habilitier des formateurs et formatrices de la filière police municipale.



SUR LE TERRITOIRE

Délégation d'Aquitaine/Ville La Teste-de-Buch Une offre complète de formations dédiées aux polices municipales

En 2018, le service de la Police municipale de La Teste-de-Buch (33) a suivi différentes formations obligatoires de la sécurité et de la police municipale mises en œuvre par le CNFPT. Parmi les 27 agents, dont 19 fonctionnaires de police, certains ont été formés aux activités motocyclistes. Une formation d'une durée de 15 jours au cours de laquelle ont été abordés tous les savoirs théoriques et pratiques à acquérir pour exercer au mieux et en toute sécurité leur activité. D'autres agents ont suivi

les formations à l'armement ou encore le module équestre, la Teste-de-Buch étant dotée d'une brigade montée. Le service a également sollicité le CNFPT pour des formations sur mesure dédiées aux polices spéciales et délocalisées sur site. Les agents ont notamment été formés à la réglementation relative à la police de l'urbanisme, à l'affichage publicitaire, ou au cadre réglementaire des nuisances sonores afin d'apporter des réponses adaptées aux abus constatés.

UN CHAMP D'INTERVENTION ACCRU POUR LA FORMATION DES SAPEURS-POMPIERS ET SAPEUSES-POMPIÈRES PROFESSIONNELS

Sur le plan national, trois organismes de formation contribuent au développement des compétences des personnels des services d'incendie et de secours (SIS). Il s'agit du CNFPT, de l'ENSOSP (École nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers) et de l'ECASC (École d'application de sécurité civile).

Chacun de ces trois organismes propose des formations spécifiques et complémentaires qui couvrent efficacement les besoins en formation de la filière³.

Pour sa part, le CNFPT gère l'intégralité de la formation de la filière hors formations obligatoires pour l'ensemble des personnels, toutes catégories confondues (A, B et C).

Le CNFPT est ainsi chargé de la formation continue des 40 600 sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnels (SPP) et des 11 200 personnels administratifs,

3. L'ENSOSP prend majoritairement en charge les formations initiales des officières et officiers de catégories A et B et l'ECASC met en œuvre principalement les formations de spécialités, telles que feux de forêts, sauvetage-déblaiement, sauvetage en eaux vives, risques radiologiques, etc.

techniques et spécialisés de services d'incendie et de secours. L'offre dédiée du CNFPT regroupe différents types de dispositifs :

- préparations aux concours ;
- formations réglementées sous agrément du ministère de l'Intérieur ;
- formations professionnelles dont l'information préventive aux comportements qui sauvent (IPCS) ; accompagnement des équipes dans le domaine de la qualité de vie en service et formations liées au « facteur humain » ; conduite préventive en situation d'urgence ; prévention et lutte contre les agressions ciblant les sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières, etc.

Si les dispositifs de préparation aux concours et examens professionnels pour les sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières sont conçus depuis 2006 exclusivement en formation ouverte à distance, en 2018, d'autres ressources ont été conçues et mises en œuvre :

- un séminaire en ligne MOOC sur les établissements recevant du public avec le Service départemental et métropolitain d'incendie et de secours du Rhône (SDMIS) ;
- un séminaire en ligne MOOC sur la gestion de crises majeures ;
- des tutoriels sur la prévention des agressions envers les sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières.

Par ailleurs, le CNFPT participe au financement de la formation obligatoire des officières et officiers de sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnels en contribuant à hauteur de plus de 40 % au budget de l'ENSOSP grâce à la sur-cotisation acquittée par les SIS au CNFPT.

En 2018, plus de 95 000 journées de formation stagiaires ont été dispensées aux agents des services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) dont 70 621 JFS dédiées exclusivement aux sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières avec 40 180 JFS de préparation aux concours et examens professionnels et 30 441 JFS de formation continue. Le reste de l'activité constitue l'offre relative à la formation continue non spécifique aux sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières. L'activité formation des agents des SDIS s'est donc accélérée en 2018 avec une hausse de plus de 95 % de journées de formation stagiaires organisées entre 2017 (48 969 JFS) et 2018 (95 381).

Cette hausse de l'activité s'explique par plusieurs éléments :

- suite à une réforme majeure intervenue fin 2017 au sein des SDIS relative à la formation de formateurs et formatrices des sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières, le CNFPT est le seul organisme de formation détenteur des agréments pour former les formateurs-accompagnateurs et formatrices-accompagnatrices, et les concepteurs et conceptrices de formation sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières des SIS. L'établissement a ainsi déployé massivement ces formations sur le territoire en s'appuyant sur une pédagogie centrée sur l'approche par les compétences et l'individualisation de la formation. Il a ainsi délivré, en 2018, près de 700 diplômes de formateurs-accompagnateurs et formatrices-accompagnatrices à l'issue de formations de 5 à 10 jours ;
- le CNFPT a de plus déployé une nouvelle offre de service et d'accompagnement « Pilotage par la performance globale » au sein de 60 SDIS. Ce dispositif conduit les SDIS à réaliser un autodiagnostic de leur structure et par conséquent, à élaborer un plan de formation qui entraîne l'organisation de plusieurs actions de formation ;
- par ailleurs près de 2 300 sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières ont été diplômés à l'issue de commissions d'équivalence appelées « Passerelles » accompagnant la mise en œuvre de cette réforme durant une période transitoire 2018-2019.



95 000 JFS

ont été dispensées aux agents des SDIS



SUR LE TERRITOIRE

Délégation Nord - Pas-de-Calais - 5 SDIS des Hauts-de-France

Les SDIS des Hauts-de-France signent un partenariat avec le CNFPT

En décembre 2018, les cinq Services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) de la région Hauts-de-France ont signé un partenariat de formation professionnelle territorialisée (partenariat de FPT) avec les délégations de Picardie et du Nord - Pas-de-Calais du CNFPT, pour une période de trois ans (2019-2021). Ce partenariat de FPT vise à mutualiser les actions de formation destinées aux agents appartenant au corps des sapeurs-pompiers et au personnel administratif et technique des SDIS des Hauts-de-France qui regroupent des structures de tailles très différentes. Près de 4300 sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnels mais aussi des sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières volontaires bénéficieront ainsi de formations communes, notamment sur la gestion des appels d'urgence en centre du traitement de l'alerte ou de la gestion des violences urbaines et la gestion du facteur humain.

L'ACCOMPAGNEMENT DES PUBLICS SPÉCIFIQUES

LES APPRENTIS

Le CNFPT intervient principalement dans trois composantes du dispositif de développement de l'apprentissage au sein de la fonction publique territoriale :

- la formation des maîtres d'apprentissage ;
- le recensement des métiers de la fonction publique territoriale concernés, des capacités d'accueil d'apprentis au sein des collectivités territoriales et de leurs établissements publics, et la conduite d'actions en vue du développement de l'apprentissage (loi du 20 avril 2016) ;
- la gestion de deux centres de formation des apprentis spécialisés : le CFA des métiers territoriaux d'Île-de-France qui a accueilli 146 apprentis en 2018 et le CFA situé en Occitanie qui en a accueilli 244. En 2018, plusieurs nouvelles formations par la voie de l'apprentissage ont été mises en œuvre : le métier de jardinière ou jardinier au CFA des métiers territoriaux d'Île-de-France, celui d'agent technique de déchetterie et d'agent de nettoyage de l'espace public urbain (titres professionnels du ministère du Travail) au CFA d'Occitanie.

LES AGENTS DES OFFICES PUBLICS DE L'HABITAT (OPH)

Le CNFPT et la Fédération nationale des offices publics de l'habitat (FOPH) mettent en œuvre des actions de formation, des événements et des actions de communication en direction des agents des offices publics de l'habitat relevant de la fonction publique territoriale. Dans ce cadre, 2 135 journées de formation stagiaires ont été dispensées en 2018, contre 3 535 en 2017. Cette érosion du public s'explique notamment par le recrutement uniquement en statut de droit privé, depuis la réforme de 2007, avec une diminution significative des agents relevant de la fonction publique territoriale par simple effet de glissement de la pyramide des âges ou de la mobilité professionnelle.

LES CONTRATS AIDÉS

Depuis janvier 2018, l'État a réformé sa politique d'insertion en faveur des publics les plus éloignés de l'emploi en créant deux dispositifs pour 30 000 agents en Parcours emploi compétence (PEC) et 10 000 agents en Insertion par l'activité économique (IAE) recrutés par 7 500 collectivités territoriales.

En conséquence, le CNFPT a enrichi son offre de formation à destination des agents en Parcours emploi compétence (PEC). 24 220 personnes ont suivi au moins une journée de formation en 2018, représentant 50 000 JFS dont 30 % ont participé à des actions de professionnalisation dans le domaine technique (entretien des bâtiments publics et gestion des espaces verts et voiries).

L'offre destinée aux agents en PEC s'est notamment enrichie avec :

- l'ouverture de l'offre CNFPT à l'ensemble des agents en contrat CUI (Contrat unique d'insertion, hors CDD d'Insertion qui ne cotisent pas) ;
- l'organisation sur le territoire de stages dédiés à ce public, intitulés « Formation d'adaptation à son poste de travail » ;
- à partir des itinéraires métiers et thématiques, l'élaboration d'un parcours individuel certifiant/qualifiant en partenariat avec les collectivités territoriales et organismes de formation valideurs ;
- le renforcement des compétences professionnelles dans le domaine de l'insertion des agents des services ressources humaines à travers des journées d'actualité, de co-conception ou d'échanges de pratiques, afin de mieux identifier et accompagner les bénéficiaires de contrats aidés, les plus éloignés du marché du travail ;
- la définition de parcours de formations « clés en mains » issues des actions catalogue du CNFPT afin d'inciter et accompagner les collectivités dans la mise en place de PEC au sein de leur administration ;
- la promotion et la formation des tuteurs et tutrices ;
- l'organisation d'une demi-journée d'information sur le dispositif pour les petites collectivités.



2018

le CNFPT enrichit son offre de formation à destination des agents en Parcours emploi compétence

À L'ÉCOUTE DES PROJETS DE TERRITOIRE

LE DÉVELOPPEMENT DES FORMATIONS SUR MESURE



39 %

La part des formations sur mesure de l'activité formation continue

Parallèlement à son offre sur catalogue, le CNFPT développe une offre sur mesure. Ces formations sont pensées pour répondre à un besoin propre à une collectivité (intra) ou à un besoin qui concerne plusieurs collectivités d'un même territoire (en union de collectivités). L'ensemble des formations sur mesure représente 39 % de l'activité de formation continue du CNFPT en 2018 (hors formation obligatoire et préparation aux concours), en journées formation stagiaires.

« Les formations en intra », à la différence de l'offre sur catalogue, découlent d'un échange approfondi avec la collectivité, afin de répondre à ses projets et à ses problématiques. Cela implique une co-construction de l'action de formation entre les équipes du CNFPT et la collectivité, ce qui se traduit notamment par la rédaction d'un cahier des charges spécifique ainsi qu'un travail d'ingénierie pédagogique. Ces formations sont par ailleurs organisées dans les locaux de la collectivité. En 2018, le CNFPT a organisé 385 984 journées de formation stagiaires en intra-collectivités contre 361 227 en 2017, soit une hausse de 6,9 % en un an.



SUR LE TERRITOIRE

Délégation Limousin/Conseil départemental de la Haute-Vienne Construire une démarche managériale commune à tous les cadres

Le Conseil départemental de la Haute-Vienne a sollicité la délégation du Limousin du CNFPT pour l'aider à mettre en œuvre une démarche managériale. L'objectif était d'accompagner techniquement 160 agents sur le management au quotidien mais aussi sur le cadre juridique et institutionnel de la collectivité pour l'exercice de leurs missions. En lien avec la direction générale de la collectivité, le CNFPT a ainsi conçu un cycle de formations obligatoires de 10 jours au sein desquels 3 jours sont conduits par les directeurs et directrices du

département autour des institutions et de l'administration générale, des finances locales et la commande publique, de la fonction ressources humaines, du cadre et des outils d'information et de communication. Ce premier temps est complété par 7 jours de formation pilotés par le CNFPT sur les techniques de management. Ce cycle s'est déroulé d'octobre 2017 à mai 2019 et tout le long, des bilans intermédiaires ont permis de faire remonter les perceptions et souhaits des agents afin d'ajuster les contenus des formations au fur et à mesure.

Les formations en « union de collectivités » qui ont connu un fort développement en 2018 favorisent la coopération entre agents de collectivités d'un même territoire et ainsi, le développement d'une culture commune. Elles sont souvent organisées auprès d'intercommunalités au sein desquelles les agents ont des besoins similaires de formation. Elles sont un outil du mouvement de territorialisation engagé par les délégations du CNFPT pour former les agents au plus près de leurs lieux de travail. Plus de 200 000 JFS ont été dispensées par le CNFPT au sein d'unions de collectivités en 2018, soit une hausse de plus de 22 % par rapport à 2017 (163 989 JFS).

LA GESTION DYNAMIQUE DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

ACCOMPAGNER LES STRATÉGIES D'ADAPTATION DES COMPÉTENCES AUX ÉVOLUTIONS DES COLLECTIVITÉS

Le CNFPT propose un appui aux directions générales des collectivités pour les aider à bâtir une stratégie équilibrée d'adaptation des compétences des agents aux évolutions engagées au sein des collectivités.

Des référentes et référents de territoire sont présents dans chaque délégation du CNFPT pour exercer, auprès des collectivités, un rôle d'ingénierie aux priorités de formation exprimées et retenues avec elles. Interlocuteurs privilégiés des collectivités territoriales, ils les aident en effet à mieux prendre en compte l'évolution des compétences décrites dans le répertoire des métiers (cf. page 43), à intégrer les incidences de leurs projets dans les compétences professionnelles de leurs agents, ou encore à bâtir les outils de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC).



SUR LE TERRITOIRE

Délégation Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées, INSET de Montpellier/ EPCI d'Occitanie

Mobilisés pour concrétiser les modalités de coopération intercommunalités-Région

En 2018, les directeurs et directrices généraux des services des EPCI d'Occitanie ont fait appel à l'appui du CNFPT pour répondre à la proposition de la Région de les associer à l'écriture du schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET). Ce projet, qui a impliqué plusieurs structures

du CNFPT - les deux délégations concernées mais aussi l'INSET de Montpellier, la Direction des grandes mutations et la Direction de l'Ingénierie - a donné lieu à plusieurs jours de formation-action avec la présence des représentants de la Région et a permis de concrétiser les modalités de coopération intercommunalités-Région.

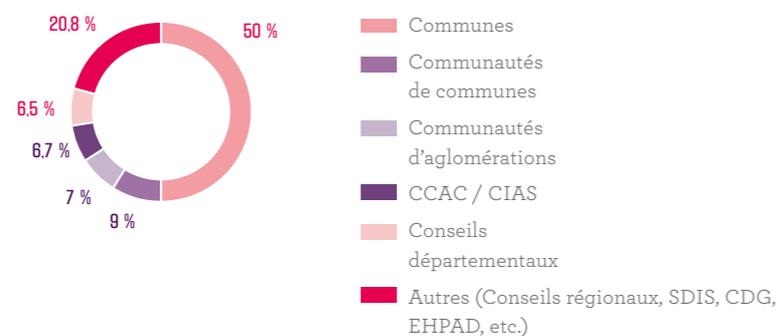
DES PLANS DE FORMATION POUR CONCEVOIR LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Les référentes et référents territoires interviennent en appui dans la mise en place de plans de formation pluriannuels par les collectivités. Ces plans de formation, outils qui formalisent les besoins de formation des agents territoriaux, peuvent éventuellement être mutualisés entre plusieurs collectivités. Les référentes et référents territoires veillent également à l'articulation entre les dimensions individuelle et collective au sein du plan de formation de la collectivité en apportant des réponses adaptées aux besoins exprimés. Ces plans de formation, élaborés par les collectivités territoriales, doivent obligatoirement être transmis au CNFPT, conformément aux dispositions de la loi du 12 juillet 1984 renforcée par la loi du 19 février 2007. Les informations issues des plans de formation sont collectées et analysées au plan local, puis synthétisées à l'échelle nationale par le CNFPT, d'où l'importance de leur transmission. Ces informations constituent les données de base à partir desquelles se construit l'offre de formation de l'établissement, en adéquation avec les besoins effectifs des collectivités.

LE RENFORCEMENT DES PARTENARIATS DE FORMATION PROFESSIONNELLE TERRITORIALISÉE

Plus de 500 partenariats de formation professionnelle territorialisée (partenariats de FPT) étaient actifs en 2018 dont 50 ont été signés cette même année. La plupart des partenariats de FPT portent sur des prestations de formation spécifiques adaptées aux besoins des collectivités et organisées en intra-collectivité (cf. page 30) et sur l'accompagnement dans la gestion dynamique des compétences professionnelles. Dans 60 % des cas, il s'agit de renouvellements d'un partenariat de FPT déjà signé par les collectivités.

RÉPARTITION DES PARTENARIATS DE FPT SIGNÉS PAR TYPE DE COLLECTIVITÉS



METTRE EN ŒUVRE LES MESURES GOUVERNEMENTALES

Les agents territoriaux doivent se former afin d'être rapidement opérationnels pour mettre en œuvre efficacement les nouvelles mesures gouvernementales. Le CNFPT fait preuve d'une forte réactivité pour concevoir et mettre à disposition des formations, des événements et des ressources pédagogiques afin d'accompagner au mieux les collectivités dans ces changements.

UNE GRANDE RÉACTIVITÉ SUR LES SUJETS D'ACTUALITÉ

ACCOMPAGNER AU PRÉLÈVEMENT À LA SOURCE DANS LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

En déclinaison de la convention passée avec la DGFIP, le CNFPT s'est appuyé sur le dispositif pédagogique élaboré entre la délégation du CNFPT de Lille et la DRFiP du Nord - Pas-de-Calais pour accompagner les collectivités territoriales dans la mise en œuvre du prélèvement à la source (PAS) de l'impôt sur le revenu, au 1^{er} janvier 2019. Ce dispositif a été généralisé pour l'ensemble des collectivités en s'appuyant sur le maillage des délégations du CNFPT articulé avec celui des DRFiP.

Conçu pour être utilisé dans le cadre de journées d'actualité organisées par les délégations du CNFPT sur l'ensemble du territoire, le dispositif pédagogique est composé :

- d'un quiz, permettant au stagiaire de tester ses connaissances préalablement à la formation ;
- d'un diaporama de synthèse à consulter préalablement à la formation ;
- d'un diaporama global, support de présentation des journées d'actualité, qui présente notamment des témoignages émanant de collectivités et des services des finances publiques.

Au total, 272 sessions de formation ont été dispensées par l'ensemble des délégations du CNFPT avec 11 766 présents pour un total d'environ 9 000 JFS.



SUR LE TERRITOIRE

Délégation de Poitou-Charentes/DDFiP des Deux-Sèvres, de la Charente et de la Charente-Maritime

Un dispositif mixte pour accompagner la mise en œuvre du prélèvement à la source

En juin, les correspondants «prélèvements à la source» des directions départementales des finances publiques (DDFiP) des Deux-Sèvres, de la Charente et de la Charente-Maritime ont animé 7 conférences mixtes co-organisées avec le CNFPT. En complément de la demi-journée en présentiel, les agents pouvaient consulter une vidéo et un quiz leur permettant de tester leurs connaissances avant la conférence. D'autres

ressources, notamment un support de présentation intégrant des témoignages émanant de structures territoriales et des services des finances publiques, sont venues compléter ce dispositif. Au total, 454 agents des collectivités de ces départements se sont inscrits, 368 participants en présentiel et 283 personnes en se connectant à la plateforme de formation à distance Formadist.



SUR LE TERRITOIRE

Délégation des Pays de la Loire

Formation et journée d'actualité pour prendre en main le registre électoral unique

Le dispositif de formation national au registre électoral unique (REU) a été déployé par la délégation Pays de la Loire avec l'organisation de stages, conférences en ligne et la mise à disposition de ressources numériques. La délégation a rassemblé près de 1150 participants aux sept journées d'actualité organisées entre novembre 2018 et janvier 2019 sur l'ensemble de son territoire (Angers, Nantes, La Roche-sur-Yon, Le Mans et Laval).

La mise en œuvre du REU suscite des questions très concrètes et interroge le fonctionnement et l'organisation des services chargés des élections. Pour poursuivre l'accompagnement de ces professionnels, la délégation a programmé, au premier semestre 2019, des journées d'actualité et des formations sur l'organisation des élections européennes, avec un zoom tout particulier sur le REU.

PRISE EN MAIN DU REGISTRE ÉLECTORAL UNIQUE

La création d'un Registre électoral unique au 1^{er} janvier 2019 géré par l'Insee permet de s'inscrire sur les listes électorales tout au long de l'année et jusqu'au 6^e vendredi avant le scrutin pour les années électorales, d'alléger les procédures pour les citoyens, les communes et l'Insee, et de fiabiliser les listes en éliminant les doubles inscriptions.

Face aux enjeux de prise en main pour les agents territoriaux en charge des élections et pour les secrétaires de mairie, le CNFPT a établi et réalisé un plan de formation spécifique. Au 31 décembre 2018, 268 sessions de formations ont été organisées sur l'ensemble du territoire auxquelles 23 544 agents ont participé. Au-delà de ces stages, ont également été produites : trois vidéos de présentation du dispositif de réforme et de son calendrier ainsi qu'une foire aux questions sur la e-communauté thématique « Élections » du CNFPT et 28 webinaires entre le 5 et 16 novembre.

APPRENDRE LES GESTES QUI SAUVENT

Sous l'impulsion du Président de la République, le Gouvernement a décidé de sensibiliser la population aux gestes qui sauvent et de permettre ainsi au plus grand nombre de citoyens de devenir le premier maillon de la chaîne de secours. Il a invité les employeurs publics à se mobiliser à travers la mise en œuvre de plans de sensibilisation et la formation de 80 % des agents publics d'ici au 31 décembre 2021.

Le CNFPT qui organise déjà plusieurs formations pour atteindre cet objectif (« Prévention et secours civique de niveau 1 » et « Sauveteurs et sauveteuses secouriste du travail » (SST)) a proposé en 2018 une nouvelle formation intitulée « Sensibilisation aux gestes qui sauvent ». Une mallette pédagogique a été élaborée pour permettre d'organiser au sein des collectivités des sessions de formation de deux heures telles que prescrites dans

le cadre réglementaire. En complément, une formation d'« Animateur ou animatrice de séquence gestes qui sauvent » est proposée aux formateurs et formatrices intervenant sur la thématique pour les accompagner dans la prise en main du référentiel technique et pédagogique du ministère du Travail et de la mallette pédagogique numérique.

Un ensemble de ressources numériques complémentaires (vidéos, quiz, jeu, mémo, applications, etc.) produit par le CNFPT, est également mobilisable.

ENCOURAGER LES TRANSITIONS NUMÉRIQUES

Les besoins de formation des collectivités territoriales sont importants car la transition numérique concerne tous les agents et tous les métiers⁴, bien au-delà des quelque 13 400 agents des métiers des systèmes d'information. Au CNFPT, la transition numérique est l'un des axes stratégiques de l'offre de formation. À côté de son accompagnement sur la maîtrise des outils bureautique et informatique, l'établissement a ainsi récemment développé son offre de services dans les domaines de transformation des systèmes d'information (SI) et de l'inclusion numérique.

Relever le défi de l'inclusion numérique

Au-delà de la question de l'accès au numérique, l'inclusion est liée aux connaissances, aux compétences et à l'attitude vis-à-vis du numérique. L'objectif est de mener les individus en difficulté à un certain degré d'autonomie. Le CNFPT a ainsi développé une offre de formation à l'inclusion numérique composée de 12 actions prioritaires, dont l'enjeu est de former 100 000 médiateurs et médiatrices numériques territoriaux, de répondre aux besoins des 300 000 agents territoriaux en difficulté avec le numérique, et enfin, de contribuer à l'inclusion numérique des usagers des services publics en ligne.

En 2018, 18 000 agents ont participé à huit actions de formation visant le développement de compétences dans les usages des outils numériques : ateliers de découverte, webinaires, MOOC, ateliers de co-construction d'un programme d'actions visant l'inclusion numérique des agents territoriaux, formations de référents et référentes, ambassadeur/moniteur ou ambassadrice/monitrice du numérique dans les collectivités territoriales, formations « Culture et usages du numérique », modules en ligne de bureautique, foire à l'accessibilité numérique au sein du laboratoire d'apprentissage du CNFPT.

Une offre bureautique et numérique renforcée

Afin d'accompagner les agents dans l'utilisation des nouveaux outils connectés et dans l'acquisition des compétences et connaissances numériques, le CNFPT a élaboré une nouvelle offre bureautique et numérique en 2018, déployée dans l'offre de service 2019. Celle-ci se compose de stages de « découverte de l'outil informatique et numérique » pour permettre à l'agent d'identifier les principaux composants périphériques et réseaux, de personnaliser et sécuriser son poste de travail, d'utiliser des applications. Les stages « Compétences bureautiques et numériques » sont adaptés au niveau de chaque agent et peuvent donner lieu à une certification. Enfin, un stage « Culture numérique » permet de définir la culture numérique et d'en comprendre les enjeux (risques, avantages, limites...) et de s'approprier la citoyenneté numérique⁵.

4. Étude du CNFPT « Les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale », Volet rétrospectif - Avril 2018.

5. Volet rétrospectif - Avril 2018

La citoyenneté numérique désigne le maniement efficace et positif des technologies numériques, la participation active et responsable aux communautés à tous les niveaux, l'engagement dans un double processus d'apprentissage tout au long de la vie et la défense continue de la dignité humaine.

Des systèmes d'information au cœur des préoccupations des collectivités

L'offre du CNFPT intègre les évolutions de l'organisation des Systèmes d'information et la transformation numérique. En 2018, l'établissement a conçu des formations portant sur l'*open data*, la mise en conformité au RGPD ainsi que sur la valorisation et la maîtrise de la « data ou donnée » pour une meilleure gouvernance territoriale. L'établissement propose ainsi, dès 2019, une grande diversité d'itinéraires de formation pertinents pour les informaticiennes et informaticiens et les délégués et déléguées à la protection des données (DPO) des collectivités.

Le CNFPT accompagne également le développement des stratégies et des usages publics locaux en formant à la sécurité informatique, la virtualisation et/ou la supervision des réseaux informatiques et des équipements. Il organise ainsi des événements, journées d'actualité, séminaires en ligne ou webinaires, pour sensibiliser et informer les agents. En 2018, le CNFPT a notamment organisé les Rencontres territoriales « transformation digitale et sécurité informatique », en partenariat avec la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) et le Secrétariat d'état au numérique dans le cadre du programme DCANT (Développement concerté de l'administration numérique territoriale).

DÉCRYPTER LE NOUVEAU CODE DE LA COMMANDE PUBLIQUE

Le code de la commande publique, publié au journal officiel du 5 décembre 2018, regroupe l'ensemble des dispositions législatives et réglementaires applicables aux contrats de commande publique et comprend 1 747 articles et 31 textes juridiques. Entré en vigueur au 1^{er} janvier 2019, ce nouveau code est bien évidemment intégré, de façon globale, dans l'ensemble des stages de l'offre de service du CNFPT.

Dès fin 2018, l'établissement s'est mobilisé pour aider les collectivités territoriales à en préparer la mise en œuvre. Sous la forme d'une e-publication, le CNFPT a ainsi mis à disposition des collectivités territoriales une version consolidée de ce code de la commande publique, avec une courte présentation des principales évolutions. Il a également organisé des conférences d'actualité dans toutes ses délégations, permettant à un large public d'en appréhender les évolutions et il a adapté son MOOC sur « les fondamentaux des marchés publics ».

ACCOMPAGNER LA REVITALISATION DES CENTRES-VILLES

Au cours de l'année 2018, le ministère en charge de la Cohésion des territoires a engagé un programme national de revitalisation des centres-villes, sous la coordination du Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET). Ce plan nommé « Action Cœur de Ville » s'adresse à 222 territoires et requiert une ingénierie de projet importante. De nombreux services d'intercommunalités et de communes sont mobilisés à ce sujet.

Le CGET a associé le CNFPT à la mise en œuvre d'un dispositif de professionnalisation des 222 cheffes et chefs de projets « Action Cœur de Ville » (ACV), sur l'ensemble des fonctions dites « de centralités » des villes moyennes.

Parmi les réponses fournies, un séminaire national réunissant les cheffes et chefs de projet « Action Cœur de Ville » s'est tenu les 17 et 18 octobre 2018, rassemblant près de 150 d'entre eux. Ce séminaire a été l'occasion pour ces agents de se rencontrer et de poser les bases de leur réseau. Il a aussi permis d'échanger avec le CGET et les

partenaires nationaux financeurs du plan « Action Cœur de Ville ». Les ateliers de travail proposés ont permis aux participants de partager leurs points de vue sur les questions suivantes : quels sont les enjeux liés aux projets « Action Cœur de Ville » pour chaque lauréat ? Quelles sont les compétences nécessaires pour mener les projets ? Quels sont les besoins d'ingénierie ou d'expertise ?

En 2019, le CNFPT expérimentera un parcours de formation de 4 modules sur la revitalisation des centres-bourgs et centres-villes (16 sessions) et des échanges et séminaires régionaux, en fonction des contextes locaux.

FORMER LES AGENTS DES MAISONS DE SERVICES AU PUBLIC

Le cabinet du Premier ministre a sollicité le CNFPT pour construire un dispositif de formation à l'attention des 3 000 agents travaillant dans les Maisons de services au public (MSAP).

Courant 2018, l'établissement a construit, en lien avec le CGET, un référentiel de formation structuré autour des 6 activités principales accomplies au quotidien par les agents et responsables des MSAP :

1. L'accompagnement des usagers dans leurs démarches administratives ;
2. L'accompagnement des usagers à l'utilisation du numérique ;
3. L'accueil (physique et téléphonique) et l'information des usagers ;
4. L'intermédiation entre les usagers et les partenaires ;
5. L'animation du lieu d'accueil, la promotion de la MSAP et du territoire ;
6. La gestion de la MSAP.

Le dispositif construit autour de pédagogies/modalités actives et interactives, alterne des séquences de formation à distance (5 jours) et en présentiel (5 jours) sur une période de 2 à 4 semaines. Il est composé de 3 stages :

- le rôle et la posture d'agent d'accueil/accompagnement « Services Publics + » (5 jours en présentiel) ;
- les enjeux et les bonnes pratiques de la médiation numérique (SPOC de 2 jours) ;
- la gestion, l'animation et la promotion d'une MSAP (Atelier de co-construction 3 jours à distance en mode collaboratif et à distance *via* la plateforme du CNFPT).

Pour compléter cette offre spécifique, le CNFPT a également réalisé un mini catalogue de formation/professionnalisation destiné à l'ensemble des agents et responsables des MSAP.

DES ACTIONS MENÉES EN LIEN AVEC DE NOMBREUX PARTENAIRES

LES PARTENAIRES NATIONAUX

Chaque année, le CNFPT conclut et renouvelle plusieurs dizaines de partenariats et accords nationaux avec des ministères, des institutions, des établissements publics, des associations d'élus et élus, et des associations nationales afin de toujours mieux accompagner les agents territoriaux dans la mise en œuvre des politiques publiques locales sur les territoires. En l'espèce, l'année 2018 a été particulièrement riche avec le renouvellement de 24 conventions et la signature de 6 nouvelles conventions qui développent et favorisent le partage des expertises entre le CNFPT et ses partenaires.



3000 agents
des Maisons
de services au
public à former



30 conventions de partenariats signées en 2018

Un champ de collaboration élargi

En 2018, le CNFPT élargit son champ de collaboration pour accompagner le développement des compétences des agents territoriaux dans les domaines d'activité fortement impactés par la transition numérique ou connaissant de fortes évolutions réglementaires.

- Dans le domaine de la culture, le CNFPT a ainsi noué un partenariat avec le ministère de la Culture et la Bibliothèque nationale de France (BnF) pour la formation continue des 38 000 agents territoriaux qui font vivre les bibliothèques. Les partenaires concevront ensemble des programmes de formation, développeront des modalités pédagogiques innovantes, coproduiront des ressources pédagogiques et mutualiseront leurs réseaux d'experts afin d'accompagner ces professionnels dans la transition bibliographique et les évolutions numériques. Le partenariat permettra ainsi d'accompagner les collectivités territoriales dans le développement de la lecture et dans la transformation des bibliothèques aux nouveaux usages et attentes de la population.
- La nouvelle convention signée avec la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) va permettre de mieux accompagner les collectivités dans la mise en œuvre du règlement général de la protection des données (RGPD) et dans les démarches de mise en conformité. Cette convention prévoit la conception et la mise en œuvre, sur l'ensemble du territoire, de dispositifs d'information et de formation relatifs au cadre juridique de la protection des données personnelles en direction des agents des collectivités locales impliquées dans les questions stratégiques, juridiques, techniques et managériales de la transformation numérique.
- Dans le domaine de la prévention et de la détection des atteintes à la probité et de dispositifs anticorruption, la convention signée avec l'Agence française anticorruption (AFA) vise à sensibiliser et former les agents territoriaux à la prévention et détection des atteintes à la probité et aux dispositifs anti-corruption dans la gestion publique locale. L'AFA et le CNFPT ont conçu ensemble le MOOC « Corruption, favoritisme, détournement de fonds... comment les prévenir dans la gestion publique locale ? ».

Des partenariats consolidés

- Le CNFPT renforce ses partenariats avec les ministères, les associations d'élus et élus ainsi que les associations professionnelles telles que l'Association des maires de France (AMF), Régions de France, l'Association des professionnels des relations internationales et de coopération décentralisée des collectivités territoriales françaises (ARRICOD), l'Association des ingénieurs territoriaux de France (AITF) ou encore l'Association française du conseil des communes et régions d'Europe (AFCCRE).
- L'établissement a conclu en 2018 les différentes conventions d'application issues de l'accord-cadre signé avec la Caisse nationale de solidarité active (CNSA). Il a, d'une part, signé la convention de qualification et professionnalisation des agents territoriaux intervenant dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESMS). D'autre part, le CNFPT a signé la convention relative à la professionnalisation des agents en charge de la mise en œuvre des politiques de vieillissement issues de la loi Adaptation de la société au vieillissement (ASV). Ce partenariat avec la CNSA a également permis de poursuivre les actions engagées dans le cadre d'un dispositif de formation conjointe pour les encadrants et les professionnels mobilisés dans la scolarisation des élèves en situation de handicap.
- Sur les politiques publiques, le CNFPT accompagne le nouveau plan gouvernemental en matière de lutte contre les drogues et les conduites addictives dans la collaboration développée avec la Mission interministérielle de lutte contre les drogues et les conduites addictives (MILDECA). Les deux institutions qui collaborent déjà depuis plusieurs années à la diffusion aux agents territoriaux de connaissances en matière de prévention et de prise en charge des conduites addictives ou de leurs conséquences,

vont désormais contribuer conjointement à la mise en œuvre territoriale du prochain plan national de mobilisation contre les addictions. Elles s'appuieront pour cela sur l'expertise et le développement des compétences des agents des collectivités dans la lutte contre les addictions, notamment les agents territoriaux de la petite enfance, de la police municipale, de la santé, du sport, de la culture, de la sécurité au travail et les encadrants qui sont identifiés comme des agents susceptibles, dans la proximité, d'intervenir à différents titres (repérage, accompagnement, orientation, développement des compétences psychosociales...). À cette fin, la convention développe plusieurs axes de travail tels que la mise à disposition de ressources et l'accompagnement des concepteurs et conceptrices de l'offre de formation du CNFPT, l'adaptation des programmes de formation du CNFPT aux enjeux des conduites addictives dans les territoires, la production d'outils à destination des agents territoriaux qui y sont confrontés ou des « journées d'actualité » à destination de plusieurs catégories de professionnels territoriaux et la participation aux rencontres territoriales de la santé publique.

- Le CNFPT a également renouvelé sa collaboration avec le Défenseur des droits afin de poursuivre le développement et la mise en œuvre d'actions communes dans les domaines des droits des usagers des services publics, de la promotion de l'égalité et de la lutte contre les discriminations, des droits de l'enfant, de la déontologie, de la sécurité et de la protection des lanceurs d'alerte. Ces actions (formation, événements, études, mise en réseau et mise en commun de ressources) visent à favoriser au sein des collectivités territoriales la promotion de l'égalité et l'accès aux droits du plus grand nombre, en particulier des publics les plus vulnérables.
- Enfin, dans le champ de l'économie sociale et solidaire (ESS), le CNFPT a reconduit le partenariat avec le nouveau Haut Commissariat à l'économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale (HCESSIS) en vue de faire progresser la professionnalisation des acteurs de l'ESS.

LES COOPÉRATIONS INTERNATIONALES

En 2018, le CNFPT a poursuivi ses activités internationales afin d'accompagner l'action extérieure des collectivités territoriales françaises et la politique de coopération de la France. L'action européenne et internationale du CNFPT s'inscrit dans le cadre d'une approche partenariale avec les collectivités territoriales et les acteurs étatiques de la coopération européenne et internationale. Elle s'appuie sur la mission Europe placée à l'INET, et sur la mission des coopérations internationales placée auprès de la direction générale, au siège à Paris.

Un appui aux projets internationaux des collectivités territoriales

Le CNFPT intervient auprès des collectivités territoriales en développant une offre de formation à l'expertise internationale pour les agents territoriaux et en les accompagnant dans la mise en œuvre de leurs projets de coopération internationale.

Conformément aux orientations de l'établissement et à la demande de ses partenaires institutionnels, la mission des coopérations internationales du CNFPT met également en œuvre des actions de coopération bilatérale dans la zone géographique de la francophonie et prioritairement, dans les pays de la rive Sud de la Méditerranée, en Afrique de l'Ouest et aux Caraïbes.

Les collectivités et leurs associations sollicitent l'expertise du CNFPT pour un accompagnement dans les domaines de la décentralisation, de la gouvernance locale et, plus particulièrement, dans les domaines de la formation des agents et des élus ainsi que de l'organisation administrative de leurs partenaires. L'expertise porte sur des

diagnostics de besoins en formation, la réorganisation administrative, l'identification de dispositifs de formation. En 2018, le CNFPT a ainsi accompagné le Conseil départemental de la Réunion dans son projet de coopération avec les Comores et fourni un appui à la coopération décentralisée franco-tunisienne par la co-conception d'un laboratoire des municipalités en faveur d'un échange entre pairs (élus, agents) sur les politiques publiques locales.

Plusieurs ressources de formation et un réseau professionnel sont à disposition de nos partenaires nationaux et internationaux pour enrichir leurs connaissances :

- le MOOC « la dynamique de l'action publique au service du bien commun » ;
- le séminaire en ligne restreint (SPOC) sur l'ingénierie de formation en lien avec l'Institut national des finances du Liban ;
- l'e-communauté « Réseau méditerranéen de l'action publique ».

Une expertise au service des coopérations internationales de l'État

Le CNFPT coopère avec l'État et plus particulièrement avec le ministère des Affaires étrangères, le ministère de l'Intérieur, l'Agence française de développement (AFD), Expertise France ainsi qu'avec la direction des relations internationales de l'ENA. En 2018, le CNFPT a ainsi renouvelé son partenariat avec le ministère des Affaires étrangères pour une durée de 3 ans et a signé une convention de partenariat avec Expertise France.

Le CNFPT accueille des délégations étrangères (une dizaine en 2018) qui souhaitent s'informer sur le rôle et la place du CNFPT dans la formation des agents territoriaux.

Il se projette également, à la demande de l'État, en appui de partenariats internationaux. Dans ce cadre, en 2018, le CNFPT a fourni son aide au ministère de l'Intérieur haïtien et à ses collectivités territoriales pour la création d'un dispositif de pilotage de la formation des élus et agents territoriaux ainsi que pour l'élaboration d'une loi créant une fonction publique territoriale. Il est également intervenu auprès :

- du ministère de l'Intérieur algérien et de ses collectivités locales : réorganisation de l'administration municipale et la formation à l'ingénierie de formation pour ses centres de formation des élus et agents locaux ;
- du Centre de formation et d'appui à la décentralisation tunisien : gestion des ressources humaines des municipalités ;
- du Conseil régional Marrakech-Safi : mise en place d'un programme de développement régional ;
- du Bureau technique des villes libanaises : ateliers de développement urbain ;
- du centre de formation des acteurs locaux du Bénin : structuration de l'offre de formation.

En 2018, l'ensemble de ces actions a mobilisé 20 experts du CNFPT et de collectivités territoriales. Sur les 12 missions effectuées, la moitié concernait la Tunisie.

En 2018, le CNFPT assurait la vice-présidence Europe de l'Association internationale des écoles et instituts d'administration (AIEIA). Le CNFPT et l'AIEIA ont réalisé le « Baromètre des réformes territoriales en Europe » qui présente un état des lieux des niveaux et strates de collectivités en Europe ainsi que des évolutions et réformes de « simplification » conséquentes, réalisées depuis la crise financière de 2008. Il permet de fournir des points de repère et d'apporter un éclairage sur les réformes territoriales qui ont eu cours en Europe depuis 10 ans.

Le CNFPT a également intégré le bureau de la Mission opérationnelle transfrontalière (MOT) pour adapter au mieux son offre de formation à la spécificité de ces territoires frontaliers.

ENCOURAGER L'ÉVOLUTION ET LA TRANSITION PROFESSIONNELLES

L'évolution des organisations, la transformation accélérée des métiers, l'allongement de la durée des carrières et l'usure professionnelle entraînent une augmentation et une complexification des besoins en accompagnement des agents sur leur mobilité. Vu l'enjeu pour les collectivités, le CNFPT développe une offre de service complète et personnalisée sur l'évolution et la transition professionnelles en lien avec les besoins de tous les agents de la fonction publique territoriale.

L'OBSERVATION ET LA PROSPECTIVE AUTOUR DE L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS TERRITORIAUX

La loi a confié au CNFPT un rôle d'observation de l'évolution des métiers, des pratiques et des compétences. L'établissement assume cette mission à travers le travail mené par l'Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale, son service de la prospective et *via* le réseau des pôles de compétences (cf. page 106). L'établissement s'appuie ainsi sur ses missions d'observation et de prospective autour de l'évolution des métiers territoriaux pour construire son offre de service notamment celle sur les transitions professionnelles. L'analyse des dynamiques d'emploi lui permet d'anticiper les besoins de professionnalisation par champs professionnels et de contribuer ainsi à la réflexion sur les politiques GPEEC des collectivités (cf. page 106).

UN RÔLE UTILE EN INTERNE ET À L'EXTERNE

Ce travail d'observation et de prospective - études mais aussi notes d'impact des lois et règlements diffusés tout au long de l'année - permet d'anticiper les besoins de formation et de compétences des agents territoriaux et les évolutions des métiers territoriaux. Il permet ainsi d'adapter l'offre de service du CNFPT et la stratégie d'action des délégations et instituts de l'établissement.

Il offre également aux collectivités l'opportunité d'approfondir leurs connaissances de l'emploi territorial ainsi qu'une veille et des indicateurs leur permettant de se comparer aux autres acteurs de la fonction publique territoriale.

Enfin, il contribue à enrichir le dialogue social. Grâce à la collecte de données et à ses analyses, le Conseil supérieur de la fonction publique territoriale est en effet en mesure d'animer des débats au plan national, et de proposer des adaptations de textes législatifs et réglementaires en réponse aux évolutions relevées.

LES ÉTUDES ET PUBLICATIONS DE 2018

À partir du travail de veille mené par les pôles de compétences de l'établissement, l'Observatoire conduit des études sectorielles afin d'établir un état des lieux sur l'évolution des dynamiques d'emploi et des besoins de professionnalisation par champs professionnels. Tous les 3-4 ans, ces études identifient pour chaque secteur les grands enjeux, les évolutions des politiques publiques locales et, les effets des grandes évolutions socio-économiques, technologiques, environnementales, organisationnelles sur les métiers et les compétences. En 2018, le CNFPT a notamment publié une étude sur le secteur de la communication publique territoriale, qui montrait l'impact des évolutions de l'environnement institutionnel et socio-économique sur les besoins en compétences des employeurs territoriaux mais aussi sur l'organisation du travail et les caractéristiques de l'emploi.

L'établissement mène également des études qualitatives. En 2018, le CNFPT a ainsi publié le premier volet d'une étude consacrée aux effets de la transition numérique sur les métiers territoriaux. Observant les procédures, services et outils numériques déployés dans les collectivités sur les dix dernières années, l'étude pointe les effets de ces transitions sur les organisations, les métiers et le quotidien professionnel des agents territoriaux.

BAROMÈTRE « HORHIZONS »

2018 a été l'année de publication des résultats de la quatrième édition du baromètre « HoRHizons » - Tendances de l'emploi territorial et politiques RH des collectivités et intercommunalités. Cette étude menée avec un large partenariat⁶ dont l'AMF et la FNCDG, rend compte de l'évolution des politiques RH dans un contexte législatif, réglementaire et institutionnel changeant et de baisse de ressources. Elle révèle notamment que les collectivités ont contenu leurs dépenses de personnel malgré les conséquences des nouvelles mesures statutaires ou des réorganisations territoriales et qu'elles s'inscrivent dorénavant dans un contexte de recherche de mutualisations d'équipements ou de missions mais aussi de rapprochements institutionnels. Des évolutions qui induisent un maintien de l'effort de formation au service d'une meilleure adaptabilité des équipes, en vue d'améliorer la prévision mais aussi la prise en compte des situations d'inaptitude qui ont de nouveau augmenté en 2018.

L'observatoire réalise par ailleurs une veille nationale et régionale sur les emplois et les métiers territoriaux. En 2018, cinq observations régionalisées ont été réalisées sur les territoires des régions Auvergne-Rhône-Alpes, Corse, Grand Est, Normandie et PACA. Ces études comprennent un volet statistique métier (approche statutaire, démographique, organisationnelle, professionnelle) et un volet statistique portant sur les politiques de ressources humaines (évolution des effectifs et des métiers, enjeux, objectifs et outils) et la formation professionnelle (moyens, outils et priorités).

6. Cette étude a été menée avec l'Association des maires de France et des présidents d'intercommunalité (AMF), la Fédération nationale des centres de gestion de la fonction publique territoriale (FNCDG), l'Assemblée des départements de France (ADF) et Régions de France, et en partenariat avec le CSFPT.

L'Observatoire fait également évoluer le répertoire des métiers de la fonction publique territoriale. Ce référentiel est un outil unique pour les professionnels des ressources humaines à qui il permet d'animer le dialogue social, de définir des emplois types et formaliser des fiches de postes, de contribuer à la réalisation des plans de formation et d'accompagner globalement les démarches de gestion prévisionnelle des effectifs des emplois et des compétences (GPEEC). Le répertoire a été enrichi de 19 nouvelles fiches métiers et fonctions en 2018.

L'OFFRE DE SERVICES EMPLOI-MOBILITÉ DES AGENTS DE CATÉGORIE A+ ET DES CADRES DE DIRECTION

Le CNFPT s'est vu confier par le législateur des missions spécifiques à l'attention des cadres d'emplois dits A+ de la fonction publique territoriale : administrateurs et administratrices, ingénieurs et ingénieurs en chef, conservateurs et conservatrices de bibliothèques et conservateurs et conservatrices du patrimoine territoriaux.

ORGANISER LES CONCOURS ET EXAMENS

Le CNFPT est l'organisateur des concours et des examens des cadres d'emplois dits A+ de la fonction publique territoriale.

L'établissement détermine chaque année le nombre de postes ouverts aux concours et examens professionnels qu'il organise. Il le fait sur la base de plusieurs éléments : la population des cadres d'emplois, le marché de l'emploi, les lauréats encore inscrits sur liste d'aptitude, mais aussi le contexte institutionnel et politique relatif aux collectivités territoriales.

En 2018, le CNFPT a ouvert 161 postes aux concours et examens professionnels pour les cadres d'emplois dits A+ contre 180 en 2017, soit une diminution de 10 % qui s'explique principalement par la non organisation de l'examen professionnel d'accès au cadre d'emplois des ingénieurs et ingénieurs en chef en 2018⁷. La non organisation de cet examen professionnel impacte également le nombre d'inscrits total à ces concours et examens professionnels : 1 970 candidats se sont inscrits en 2018 contre 2 454 en 2017.

Si on compare les concours pour les cadres d'emplois dits A+ et l'examen professionnel d'administrateur et d'administratrice organisés en 2017 et 2018, le nombre d'inscrits a baissé de 5 % avec 102 candidats en moins (cf. page 109).

En 2018, le CNFPT a généralisé la dématérialisation de la correction des copies aux concours d'administrateur ou administratrice, et d'ingénierie ou ingénieur en chef après une évaluation positive de la dématérialisation effectuée pour le concours de conservateur ou conservatrice de bibliothèques en 2017.

7. Explications : un laps de temps obligatoire est à respecter entre l'organisation d'un concours et d'un examen professionnel d'accès au même cadre d'emploi.



161 postes ouverts
aux concours
et examens
professionnels A+
en 2018 contre
180 en 2017

UNIQUE OPÉRATEUR DE CONCOURS DE LA FONCTION PUBLIQUE CERTIFIÉ

Le CNFPT est l'unique établissement de la fonction publique certifié ISO 9001 (version 2008) pour l'élaboration et l'organisation de concours qu'il organise : administrateur ou administratrice territorial, ingénieure ou ingénieur en chef territorial, conservateur ou conservatrice territorial de bibliothèques et examen professionnel d'administrateur ou administratrice territorial. Cette certification garantit aux candidats, comme aux collectivités territoriales, la sécurité juridique de l'organisation et du déroulement des concours A+. Elle témoigne de l'engagement du CNFPT à améliorer en permanence l'efficacité de son système de management de la qualité. L'audit de surveillance réalisé en mars 2018 par l'AFNOR (Association française de normalisation) a confirmé le très bon niveau de maturité de la démarche d'amélioration continue à tous les niveaux de l'organisation.

Le CNFPT propose également une préparation aux concours internes et aux examens professionnels dits A+ pilotée par l'INET et mise en œuvre par les INSET de Montpellier, Nancy, Dunkerque et Angers. En 2018, 122 cadres territoriaux ont suivi la préparation aux concours internes A+ et 76 cadres territoriaux ont suivi la préparation aux examens professionnels A+.

En 2018, 94 % des candidats ont exprimé leur satisfaction quant à l'organisation de ces concours et examens. Étaient ainsi évalués : l'inscription (dossiers de candidature, inscription en ligne), le déroulement des épreuves (sujets, matériel et logistique, accueil) et les conditions de passage (confort, disponibilité des surveillantes et surveillants).

Les intervenantes et intervenants (auteurs, correcteurs, jury, surveillants) étaient, pour 99,25 % d'entre eux, satisfaits de leurs conditions de travail pour la correction des copies, le déroulement des épreuves, la commande des sujets pour lesquels ils ont pu compter sur la disponibilité de l'équipe concours du CNFPT.

En 2018, 70 membres de jury ont été mobilisés dans les différents jurys de concours, dont 19 élues et élus territoriaux (conseillères et conseillers régionaux, conseillères et conseillers généraux, adjointes et adjoints aux maires...), 24 fonctionnaires territoriaux appartenant aux 4 cadres d'emplois concernés par les recrutements, 27 personnalités qualifiées (responsables de collectivités territoriales, universitaires...).

Dans le cadre de la démarche qualité engagée, le CNFPT assure par ailleurs une formation de professionnalisation des jurys des concours et examens professionnels. Pilotée par l'INET, celle-ci a permis d'accompagner les 70 membres de jurys dans une appropriation collective des finalités, logiques et enjeux des épreuves des concours.

ACCOMPAGNER LES AGENTS APRÈS LE CONCOURS OU L'EXAMEN

À l'obtention des concours de catégorie A+, les lauréats des concours d'administrateur ou administratrice, et de conservateur ou conservatrice territorial suivent une formation initiale d'une durée de dix-huit mois, délivrée par le CNFPT au sein de l'Institut national des études territoriales (INET). La formation initiale est de douze mois pour

les lauréats du concours d'ingénieure ou d'ingénieur en chef. Pendant leur formation, les lauréats sont des élèves de l'INET et rémunérés par le CNFPT. L'établissement les accompagne dans la personnalisation de leur parcours de formation en fonction de leur projet professionnel et à l'issue de leur formation. Il leur présente le marché de l'emploi, les enjeux de la recherche d'emploi et la construction de la perspective professionnelle. Le CNFPT exerce sa mission de conseil en participant également à des réunions consacrées aux questions statutaires que peuvent se poser les élèves de l'INET. En 2018, 51 lauréats des concours et examens professionnels ont été accompagnés.

Quant aux lauréats des examens professionnels d'administrateur ou administratrice, et ingénieure ou ingénieur en chef territorial, ils ont deux ans pour réaliser 60 jours de formation après leur nomination. L'INET les accompagne dans la personnalisation de leur parcours de formation en fonction de leur projet professionnel. En 2018, 47 lauréats d'examens professionnels ont ainsi été accompagnés par des conseillères et conseillers formation référents.

ACCOMPAGNER LES AGENTS TOUT AU LONG DE LEUR CARRIÈRE

Le CNFPT prend en charge les fonctionnaires A+ momentanément privés d'emploi, en raison d'une suppression de leur poste, d'une non réintégration à l'issue d'un détachement de longue durée, d'une disponibilité d'office pour inaptitude physique ou d'une disponibilité de droit pour raisons familiales ou encore d'un détachement dans un emploi fonctionnel. L'établissement les accompagne en les rencontrant lors d'entretiens individuels. Le service mobilité leur adresse également des offres d'emploi et leur propose de suivre des formations. Au 31 décembre 2018, 39 fonctionnaires A+ étaient dans ce dispositif de prise en charge : 21 suite à une suppression d'emploi, 12 suite à la fin d'un détachement et 6 n'ayant pas été réintégrés après un détachement de longue durée ou une disponibilité de droit. 31 d'entre eux étaient rétribués par le CNFPT, 7 étant en détachement dans une autre structure et 1 étant mis à disposition de longue durée.

À travers son service mobilité, l'établissement accompagne également des fonctionnaires A+ en surnombre, ou susceptibles de l'être, dans une dynamique de prévention. En 2018, 33 fonctionnaires A+ ont été accompagnés, dont 20 dits en difficulté et 13 en surnombre. Ces 33 fonctionnaires ont bénéficié de 121 entretiens individuels d'accompagnement. Ce travail de prévention limite ainsi le nombre d'entrées dans le dispositif de prise en charge.

Au-delà des missions confiées par le législateur, le CNFPT s'investit également dans l'accompagnement de ces fonctionnaires A+ pendant la période de recherche de mobilité. Il leur propose notamment des « rendez-vous mobilité » pour découvrir des opportunités hors fonction publique territoriale. Au cours de l'année 2018, 30 cadres de direction en poste et néanmoins en recherche de mobilité ont été conseillés.

En 2018, l'offre de service « anticiper sa mobilité » a par ailleurs été à nouveau proposée aux participants des Entretiens territoriaux de Strasbourg (ETS). Dans ce cadre, 21 cadres en réflexion ont été reçus par le service mobilité du CNFPT lors des ETS.

À ce jour, 36 personnes sont prises en charge par le CNFPT, 7 en détachement, 3 mises à disposition et 26 à la charge du CNFPT.



+43 %

La croissance du nombre d'offres d'emploi publiées sur le site Emploi territorial en 2018

GESTION DES EMPLOIS DE CATÉGORIE A+

Le CNFPT établit et gère les listes d'aptitude des concours qu'il organise. L'inscription du lauréat d'un concours sur la liste d'aptitude lui permet d'être recruté par une collectivité. La liste d'aptitude d'un concours est établie pour une durée de deux ans. L'inscription est renouvelable sur demande écrite du lauréat.

Le CNFPT gère également la bourse nationale des emplois pour les cadres d'emplois A+ et assure la publicité des créations et vacances de ces emplois, transmises par les centres de gestion. Dans le cadre de la bourse de l'emploi des agents de catégorie A+, 2 354 offres d'emploi ont été mises en ligne en 2018 sur le portail Internet du CNFPT (cnfpt.fr) et sur le site Internet emploi territorial (Emploi-territorial.fr) dont 1 100 offres d'emplois de la fonction publique territoriale, contre 1 649 offres en 2017, et 1 254 offres d'emploi des autres versants de la fonction publique.

En 2018, le site Internet emploi territorial (Emploi-territorial.fr) a publié au total, toutes catégories d'agents confondues, 32 231 emplois (+ 48 % par rapport à 2017 avec 22 377 offres) dont 2 354 pour le CNFPT au titre des cadres d'emplois A+, ceci s'expliquant par l'accueil des nouveaux centres de gestion alliant déclaration de vacances d'emploi (DVE) et annonces d'offres au sein du site Internet emploi territorial (Emploi-territorial.fr).

LA RECONNAISSANCE DE L'EXPÉRIENCE ET DES COMPÉTENCES

Le CNFPT propose un dispositif complet d'information sur la validation des acquis de l'expérience (VAE) qui donne la possibilité aux agents d'obtenir une certification fondée sur leur expérience et la reconnaissance des compétences acquises tout au long de leur carrière.

UN DISPOSITIF COMPLET D'INFORMATION, D'ACCOMPAGNEMENT ET DE FORMATIONS

En 2018, le CNFPT a conçu un bouquet de ressources pédagogiques et informatives sur la VAE dans la fonction publique territoriale qui se présente sous forme de plaquette, fiches, clips animés ainsi que de liens vers les organismes concernés. Disponibles sur le site cnfpt.fr, ces ressources sont destinées aux agents territoriaux pour faciliter leur compréhension des étapes et attendus lorsqu'ils souhaitent s'engager dans une démarche de VAE, et aux services ressources humaines des collectivités territoriales qui accompagnent en interne les agents dans cette démarche.

Regroupées autour de plusieurs thématiques, elles permettent de s'informer de façon globale, de comprendre la VAE, d'identifier si elle correspond au projet professionnel et de qualification, et de la distinguer des autres dispositifs existants (reconnaissance en équivalence du diplôme, bilan de compétences, concours). Le bouquet de ressources pédagogiques permet dans un second temps de savoir comment mobiliser la VAE, la mettre en œuvre et, si besoin, solliciter un accompagnement.

Un processus d'accompagnement type a été formalisé par le CNFPT afin de faciliter les démarches des agents dans le cadre de la VAE. Le CNFPT peut ainsi accompagner les demandeurs en les aidant à rédiger leur dossier de validation des acquis, et en les préparant à l'entretien avec le jury pour certains diplômes. L'établissement organise également des accompagnements spécifiques sur demande des collectivités. Dans

le cadre d'une convention de partenariat avec la Caisse nationale de santé et de l'autonomie (CNSA), le CNFPT propose un accompagnement à la qualification et à la professionnalisation pour certains métiers du sanitaire et social. Le CNFPT propose également un titre de directeur ou directrice d'EHPAD accessible soit par le biais de la formation cycle de directeur ou directrice d'EHPAD, soit par le biais de la VAE.

COMMISSION D'ÉQUIVALENCE DE DIPLÔMES

La loi confie au CNFPT la mission obligatoire et nationale de Commission d'équivalence de diplômes, seule compétente pour toute la fonction publique territoriale pour l'analyse des diplômes français et étrangers assortis ou pas de l'expérience professionnelle des candidats. Ce travail permet aux candidats à certains concours de la fonction publique territoriale ne remplissant pas la condition d'accès réglementaire, de faire valoir un autre diplôme ou, le cas échéant, une expérience professionnelle en complément. Il permet aussi aux travailleurs handicapés d'obtenir la possibilité d'une intégration directe dans un cadre d'emplois, quel que soit le grade envisagé.

En 2018, la commission a traité 2 238 dossiers de saisine. La visibilité de la commission a été renforcée à travers une communication sur son activité sur les réseaux du Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP) et, sur le site Internet du CNFPT, à travers une mise à jour permanente des dossiers de saisine de la commission et des informations sur l'actualité de la commission en lien avec les concours organisés. Un travail continu de mise à jour du logiciel métier est en cours pour l'adapter au contexte réglementaire.

La commission se réunit sous l'autorité d'un magistrat du Conseil d'État et est composée de représentants de la FNCDG, du CNFPT, de la DGCL, et du ministère de l'Éducation nationale et de la recherche.



+ 2 200

dossiers de saisine traités par la Commission d'équivalence des diplômes en 2018

SAISINES DE LA COMMISSION D'ÉQUIVALENCE DES DIPLÔMES

Les agents de catégorie A ont représenté plus de 48 % des saisines et sont très représentés dans la filière artistique, contre 30 % d'agents de catégorie B et 22 % des agents de catégorie C.

Les femmes sont majoritaires dans les saisines (65 %), exception faite de la filière technique où l'on constate l'inverse.

En moyenne, 59 % des candidats ayant saisi la commission ont obtenu un avis favorable.

Chez les hommes, le pourcentage d'avis favorables est de 57 % au regard du total des hommes inscrits. Chez les femmes, il est de 60 % du total des femmes inscrites.

ACCOMPAGNER LES PARCOURS D'ÉVOLUTION OU DE TRANSITION PROFESSIONNELLE DES AGENTS

Un parcours professionnel n'est aujourd'hui plus linéaire. Il est en effet nécessaire pour chaque agent de développer des compétences pour évoluer et anticiper les transitions professionnelles afin d'éviter les ruptures et/ou un parcours déqualifiant.

L'évolution des organisations, la mutualisation des services, la transformation accélérée des situations de travail, l'allongement de la durée de la carrière, l'usure professionnelle, les choix de mobilité ou le reclassement sont autant de situations où l'accompagnement d'un agent peut s'avérer nécessaire.

DES ITINÉRAIRES ADAPTÉS À LA SITUATION DE TOUS

En réponse, le CNFPT propose une offre d'accompagnement du parcours d'évolution ou de transition professionnelle destinée aux agents, qu'ils soient titulaires ou contractuels ; une offre destinée aux cadres et une troisième, spécifique pour l'encadrement supérieur.

Deux itinéraires de formation sont déployés dans les délégations du CNFPT auprès des agents :

- l'itinéraire « conduite de son projet professionnel choisi » est destiné aux agents acteurs de leur mobilité afin d'analyser leur parcours professionnel sous le prisme des compétences et de la motivation. Il est notamment composé d'un atelier sur la construction de son projet d'évolution professionnelle choisie (5 jours en présentiel et 1,5 jour à distance). 1 758 agents ont suivi cette formation en 2018 contre 355 en 2017 ;
- l'itinéraire « construction de son projet de transition professionnelle reconversion et reclassement » s'adresse plus particulièrement aux agents concernés par des situations d'usure professionnelle, d'inaptitude physique ou changement organisationnel contraint. Il permet d'appréhender le changement et d'investir un nouveau projet professionnel. Il est spécifiquement constitué d'un atelier de reconversion et de changement professionnel (7 jours en présentiel et 1 jour à distance). Près de 900 agents ont suivi cet itinéraire en 2018 contre plus de 400 en 2017.

Ces deux itinéraires sont composés de stages communs sur l'environnement territorial et les métiers au service de son projet de mobilité ; les dispositions statutaires, outils et dispositifs de formation pour conduire son projet de mobilité ; les techniques de recherche d'emploi.

L'itinéraire « conduite de son projet d'évolution en tant que cadre public » est destiné aux cadres qui souhaitent se repositionner professionnellement, se réorienter ou s'engager dans une mobilité. Afin d'analyser leur parcours professionnel, le CNFPT leur propose trois stages : bilan d'étape sur son évolution professionnelle, atelier de construction de son projet professionnel en tant que cadre et bilan d'étape sur son évolution managériale. Ils ont par ailleurs accès aux stages « Atelier CV, lettre de motivation, entretien de recrutement pour les cadres » et « Pilotage de sa trajectoire professionnelle de cadre - valoriser et partager son récit ». 111 cadres ont suivi ce nouvel itinéraire en 2018.

Les directeurs et directrices généraux, adjointes et adjoints, directeurs et directrices, et cadres A des grandes collectivités ont eux aussi accès à un itinéraire pour piloter leur trajectoire professionnelle. Cet itinéraire vise à accompagner la compréhension de son parcours professionnel, à développer des projets et à construire une dynamique de valorisation et communication respectueuse de son identité professionnelle. En 2018, 68 stagiaires ont suivi cet itinéraire contre 50 en 2017.



SUR LE TERRITOIRE

Délégation Nord – Pas-de-Calais

Former les demandeurs d'emplois pour maintenir le service public local dans les territoires ruraux

Au-delà des actions conduites pour les agents territoriaux, le CNFPT accompagne les collectivités rurales face à la pénurie de vocations pour exercer les fonctions de secrétaire de mairie en petites collectivités. Ainsi, plusieurs délégations dont la délégation du Nord – Pas-de-Calais du CNFPT ont mis en œuvre un cursus de formation à destination des demandeurs d'emploi, intitulé SMCR (Secrétaires de mairie en commune rurale). Construit avec le soutien du Conseil régional des Hauts-

de-France, de Cap Emploi et de Pôle emploi, la formation est composée à 50 % de modules de formation en présentiel et 50 % de jours de stage pratique en collectivité. Les cours théoriques permettent d'acquérir une culture juridique opérationnelle, et les fondamentaux dans les domaines de la citoyenneté, la population, les finances locales, la gestion du personnel, etc. Ainsi, en 2018, plus de 30 demandeurs d'emploi ont suivi ce cursus.

DES RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

L'ensemble de cette offre de service dédiée à l'orientation a été conçue en intégrant les besoins des employeurs, des encadrants et des agents pour exercer leur coresponsabilité en matière d'orientation. Des ressources ont été élaborées par le CNFPT et mises à disposition des employeurs et des agents sur le portail Internet cnfpt.fr : un guide pour anticiper et accompagner les transitions professionnelles en situation de reclassement, le livret sur les grandes causes « la pénibilité et les transitions professionnelles » et une étude intitulée : « la prise en compte de la pénibilité au travail dans les collectivités territoriales. »



CONTRIBUER À LA QUALITÉ DU SERVICE PUBLIC LOCAL

- Proposer un nouveau modèle pédagogique
- Accélérer l'innovation publique locale
- L'INET : former à la gouvernance de l'action publique locale
- Développer la relation avec nos usagers
- Conforter les valeurs du service public local

CHIFFRES CLÉS

SUR PLUS DE **68 000** SESSIONS DE FORMATION

PRÈS DE **10 000** ONT MIXÉ DES FORMATIONS EN PRÉSENTIEL ET À DISTANCE



1 700 ÉVÉNEMENTS ORGANISÉS EN 2018

contre 1 465 en 2017
↑ en hausse de plus de **16 %**



L'UNIVERSITÉ EUROPÉENNE DE L'INNOVATION PUBLIQUE TERRITORIALE

3 jours DE CO-CONCEPTION

avec **1 000** PARTICIPANTS

sur **6** SITES



196 000

INSCRITS SUR LA PLATEFORME DE FORMATION À DISTANCE

↑ en hausse de **296 %***



37 000

PARTICIPANTS AUX WEBINAIRES organisés en 2018



50

E-COMMUNAUTÉS THÉMATIQUES et 66 000 abonnés

↑ en hausse de **117 %***



24 MOOC

190 000 inscrits
↑ en hausse de **104 %***

Créer des services publics innovants | Mutations territoriales | Médiation numérique pour les territoires | Régisseur d'avances et de recettes



TWITTER

2 500 FOLLOWERS



LINKEDIN

14 000 ABONNÉS



WIKITERRITORIAL

95 000 VISITEURS UNIQUES MENSUELS
contre 90 000 en 2017



45 000 000 de pages vues

en hausse de **40 %***

CNFPT.FR



* Par rapport à 2017

PROPOSER UN NOUVEAU MODÈLE PÉDAGOGIQUE

En 2018, à la faveur des nombreuses possibilités offertes par les apports du numérique et le développement des réseaux, le CNFPT a enrichi et diversifié son offre de service afin de mieux prendre en compte les évolutions de la pédagogie pour adulte. L'établissement propose ainsi des formations aux méthodes diversifiées qui contribuent à rendre les stagiaires acteurs de leurs parcours de formation et de leurs apprentissages. Le déploiement de ces nouvelles modalités de formation et nouveaux services permet non seulement de s'adapter aux contraintes temporelles et géographiques des agents mais aussi et surtout de prolonger ou de renforcer l'efficacité des formations en présentiel.

DES MODALITÉS PÉDAGOGIQUES RENOUVELÉES ET ENRICHIES

En plus des formations classiques en présentiel, les agents territoriaux ont accès à davantage de formations à distance ainsi qu'à des formations dites « mixtes », alternant des temps à distance et des temps en présentiel. Les stagiaires ont dorénavant souvent accès aux ressources en amont de la formation afin que le temps en présentiel soit plus interactif et centré sur la mise en œuvre des connaissances. En pratique, le CNFPT mobilise, dans une approche multimodale, un ensemble d'outils adaptés à chaque action de formation : le présentiel (stages, événementiels), les e-ressources (Wikiterritorial, WebTV, Webradio...), les e-formations (les MOOC disponibles sur la plateforme France Université Numérique FUN, les e-formations classiques sur Formadist, les webinaires...), les e-communautés.

Prenant appui sur le concept de « réseau social », les e-communautés thématiques permettent à leurs membres de partager de manière intentionnelle et collaborative de l'actualité, des connaissances, des valeurs et des pratiques professionnelles de façon virtuelle. Ouvertes à tous sur simple inscription et animées par des experts, elles permettent de rendre compte de l'actualité de l'action publique locale à travers un fil d'actualité collaboratif, des échanges sur les problématiques métiers, des réponses d'experts, un agenda des événements. Entre autres fonctionnalités, les e-communautés proposent également un partage et un accès facilité aux ressources et un annuaire des membres facilitant ainsi la mise en contact et le réseau. Par ailleurs, l'utilisateur a la possibilité de créer et d'animer un groupe au sein d'une e-communauté. Il peut s'agir d'un groupe thématique qui rassemble des professionnels sur un sujet spécifique ou un territoire donné.

Dans le cadre des formations mixtes alternant temps présentiel et temps distanciel, il est mis à disposition des stagiaires, à travers la plateforme Formadist, un espace numérique où les stagiaires peuvent consulter des documents préparatoires, faire éventuellement un test d'autoévaluation lorsque des prérequis sont demandés, faire part à l'intervenant de leurs attentes. En aval, ils peuvent consulter des documents, notamment ceux utilisés lors du temps en présentiel, dialoguer avec les autres stagiaires et l'intervenant, partager la mise en application de ce qu'ils ont appris dans leur quotidien professionnel, etc.



50
e-communautés
thématiques avec

66 547
membres
+ 117 %
par rapport à 2017

En 2018, l'établissement a fortement enrichi et développé son offre en proposant aux stagiaires de nouveaux MOOC, e-communautés thématiques - (réseaux sociaux d'apprentissage) - webinaires, ateliers d'innovation publique collaborative et événements sur tous les champs de l'action publique locale. Sur le portail Internet de l'établissement, cnfpt.fr, de nombreuses ressources sont mises à disposition : bouquets de services (« Élections », « Dynamiques intercommunales », « Accompagner le transfert des Pacs aux mairies », « Déontologie » ou « Laïcité »), études menées par l'Observatoire de la fonction publique, dossiers thématiques, vidéos ou encore podcasts sur des sujets d'actualité à forts enjeux pour les collectivités.



SUR LE TERRITOIRE

Délégation La Réunion/Cadres de direction des collectivités de La Réunion Une e-communauté pour les cadres de direction

La délégation de La Réunion propose, depuis novembre 2018, aux cadres de direction des collectivités de La Réunion, de se regrouper au sein d'une e-communauté professionnelle pour faciliter le partage d'idées et d'expériences. Les e-communautés thématiques du CNFPT couvrent aujourd'hui la quasi-totalité des politiques publiques locales et constituent un réseau social territorial d'échanges entre pairs au profit des agents territoriaux et des acteurs de la fonction publique territoriale.

Complémentaire de l'offre de service de la délégation en direction de ce public, la e-communauté offre un espace de partage, d'échanges et d'en-

traide entre membres du réseau. C'est un lieu unique pour s'informer sur l'actualité territoriale, consulter des documents de référence, échanger et partager des expériences, prendre connaissance des événements locaux et nationaux et développer son réseau professionnel. Pour Jean-Pierre Pothier, animateur de la e-communauté, directeur de l'Innovation et du développement numérique à la Région Réunion, « ce nouvel espace répond à un besoin de pouvoir travailler en réseau, de partager nos expériences dans une période de complexité croissante de nos missions de cadres. Plus nous serons nombreux à partager nos expériences, plus ce réseau fera sens ».



24 séminaires
en ligne MOOC
ont été diffusés,
190 882
personnes
s'y sont inscrites



37 000
participants aux
webinaires

DES INTERVENANTS QUI SE PROFESSIONNALISENT

DES RÉFÉRENTIELS COMMUNS

Près de 13 000 intervenants travaillent pour le CNFPT et 57 % d'entre eux sont des agents territoriaux. La qualité de la relation entre l'établissement et ses formateurs et formatrices est cruciale pour une bonne qualité des formations. Afin de formaliser la relation avec ces derniers, le CNFPT a actualisé en 2018 la charte nationale des intervenants qui rappelle les valeurs et les engagements qui leur sont communs.

L'établissement propose également un guide pratique « Je suis intervenant au CNFPT ». Une lecture indispensable pour mieux connaître et appréhender les règles de fonctionnement de l'établissement, le cadre général de la mise en œuvre des actions de formation et les modalités d'organisation d'une session. Ce guide

rappelle, par ailleurs, la nécessité d'adopter une posture d'expert tourné vers les pédagogies actives.

PARTAGE DE RESSOURCES PÉDAGOGIQUES

Le CNFPT offre à tous les formateurs et formatrices un socle commun de valeurs du service public de la formation territoriale et met à leur disposition des ressources liées à la pédagogie :

- une présentation de 8 repères pédagogiques sur le déploiement de la pédagogie active au CNFPT ;
- un guide « Culture pédagogique partagée » rassemblant les contenus des formations générales : « Journée Ambassadeur », « Fondamentaux de la pédagogie » et « Universités des intervenants » ;
- une structure type de scénario pédagogique intégrant les activités à distance.

Depuis 2016, un centre de ressources ouvert et interactif - la Coopérative pédagogique - est ouvert aux intervenants du CNFPT. L'ambition de cette plateforme numérique est de capitaliser, mutualiser et partager un savoir-faire en formation professionnelle. La coopérative et ses animateurs centralisent des ressources pédagogiques et outils techno-pédagogiques, organisent des web-conférences et des événements à destination de toute personne souhaitant se professionnaliser dans l'ingénierie de formation et l'animation (animation d'une formation, d'une réunion, d'un séminaire...).

Les membres de cette coopérative forment une e-communauté de l'ingénierie de formation et de l'animation, accessible sur la plateforme des e-communautés thématiques. Près de 3 000 personnes sont inscrites à cette e-communauté (+ 37 % par rapport à 2017).

EXPÉRIMENTATION DE LA LABELLISATION

Avec la montée en puissance de modes d'apprentissage basés sur une pédagogie active, enrichie et inversée, c'est aussi la posture et les outils des formateurs et formatrices qui évoluent. En 2018, afin d'accompagner le développement de leurs pratiques et compétences pédagogiques, le CNFPT a initié une démarche expérimentale de labellisation des intervenants : « Label pédagogie active ». L'établissement souhaite ainsi leur permettre de s'approprier pleinement la transformation des modalités de formation. À travers cette démarche, le CNFPT reconnaît la capacité des intervenants à animer des formations en mixant les modalités du présentiel, du distanciel et les outils numériques.

Dans le cadre de son projet « Label pédagogie active », le CNFPT a développé un cours en ligne sur les fondamentaux de la pédagogie. Ce SPOC (formation privée en ligne), destiné aux intervenants, comporte 6 séances sur : la diversité des modes d'acquisition de nouveaux savoir-faire ; l'analyse de la demande de formation ; les méthodes de conception de l'action de formation ; l'animation ; l'évaluation de la formation et l'enrichissement de sa formation avec le numérique.



SUR LE TERRITOIRE

Délégation de Normandie Caen/intervenants

Une formation pour revisiter ses pratiques pédagogiques

Le CNFPT Normandie a développé une formation pour les intervenants de son territoire afin que chacun puisse revisiter ses pratiques pédagogiques pour animer une formation mixte. Dans le cadre de la rénovation de son offre, le CNFPT développe les formations mixtes alliant temps présentiel et activités numériques à distance. Pour accompagner cette évolution, les intervenants missionnés sur ce type de modules, ont suivi une formation préalable intitulée « Revisiter ses pratiques pédagogiques pour animer une formation mixte au CNFPT ».

L'objectif est de comprendre comment les formations mixtes modifient le déroulement des stages, impactent la montée en compétence des stagiaires, et impliquent, de ce fait, une transformation du rôle de l'intervenant. À partir d'exemples concrets et de mises en situation, les participants ont développé un premier niveau de savoir-faire dans la conduite des formations mixtes organisées par le CNFPT. Dix sessions de formations ont été proposées sur le territoire normand en 2018 formant ainsi 123 intervenants.

ACCÉLÉRER L'INNOVATION PUBLIQUE LOCALE

L'innovation pédagogique est fondamentale pour promouvoir l'innovation publique. Depuis plusieurs années, les outils numériques sont utilisés pour généraliser des méthodes de travail collectif, favoriser les démarches de co-conception de l'action publique et le design de services. Le CNFPT encourage les collectivités territoriales à se familiariser et adopter ces nouvelles méthodes à travers une offre de services complète permettant aux agents de développer leurs compétences en matière de co-conception et de design de politiques et de services publics.

UN LABORATOIRE ET 27 SALLES DE CO-CONCEPTION

Le CNFPT adopte également les méthodes agiles du co-design, de la créativité et de l'intelligence collective pour co-concevoir avec les collectivités ces formations dédiées à l'innovation publique. Au sein du laboratoire des apprentissages du CNFPT, une équipe développe des savoir-faire de design et de techno-pédagogie, anime un réseau de référentes et référents innovation et y diffuse les pratiques. Ce réseau multiplie les ateliers animés en « mode lab » tant en interne qu'en externe et contribue à l'émergence de nouvelles offres de service articulées autour de méthodes sollicitant l'intelligence collective.



3 000

personnes inscrites
à l'e-communauté
Coopérative
pédagogique
dédiée à l'ingénierie
de formation

L'équipe du laboratoire d'apprentissage accompagne les projets de développement de salles de co-conception portés par les structures du CNFPT. En lien avec le centre de formation interne, l'équipe contribue également à l'animation d'un groupe de formateurs et formatrices numériques internes au CNFPT pour la prise en main des nouveaux usages pédagogiques. Fin 2018, 17 salles de co-conception étaient en activité et 10 en chantier.

UN ÉCOSYSTÈME D'ACTIONS ET D'APPRENTISSAGES INNOVANTS

LE CO-DESIGN D'ACTIONS DE FORMATION

Pour capitaliser et mutualiser ses pratiques pédagogiques et innovantes, le CNFPT développe des relations étroites avec des acteurs de la recherche et de l'enseignement supérieur : l'université de Nanterre, l'université de Rennes, le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) ou la Fédération Internet nouvelle génération. Ces accords donnent lieu notamment à la participation de doctorants, de cadres et d'agents territoriaux aux réflexions et ateliers de co-conception de l'offre de service du CNFPT. Lors de formations managériales, des membres de l'association ADT-INET, des directeurs généraux des services d'intercommunalités ou des élèves de l'INET ont, par exemple, expérimenté le co-design pour concevoir des itinéraires et des ressources de formation, des stages destinés aux secrétaires de mairie ou aux conseillères et conseillers formation.



SUR LE TERRITOIRE

Délégation Grande couronne/Ville de Fontainebleau Recourir au design pour réinventer les services

Afin de moderniser sa relation à l'utilisateur, la ville de Fontainebleau s'est engagée à le replacer au cœur de son projet d'accueil. Pour y parvenir, elle s'est rapprochée de la délégation de Grande couronne qui lui a proposé une démarche de design de service public. La démarche, conduite en partenariat avec l'École de design de Nantes Atlantique, était basée sur le design thinking et visait à réinventer l'accueil des bellifontains à partir de l'analyse du besoin et d'approches très collaboratives et ouvertes sur l'extérieur. Destinée à une dizaine de

membres de la direction générale et membres du comité de pilotage, cette formation s'est déroulée sur 3 jours au cours desquels les participants sont allés recueillir les attentes des usagers sur la question de l'accueil. Ils en sont revenus avec de nombreuses idées et pistes issues du terrain pour travailler sur des prototypes qui leur ont permis de mieux creuser leur réflexion sur ce projet. Une méthode très novatrice qui a permis de bousculer les habitudes et les pratiques dans le cadre de la gestion de projet.

CO-CONCEVOIR L'UNIVERSITÉ DE L'INNOVATION PUBLIQUE

Le CNFPT organise chaque année l'Université européenne de l'innovation publique. Cet événement permet aux participants d'apprendre ensemble et de travailler en réseau pour innover de façon collaborative avec les citoyens, les usagers, les partenaires et les agents sur les territoires. L'offre innovation du CNFPT se diffuse tout au long de la conception de l'Université de l'innovation, notamment par les échanges et les webinaires organisés au sein de la e-communauté d'acteurs de l'innovation. Dans sa phase préparatoire, l'Université a mobilisé 240 co-concepteurs et co-conceptrices : porteurs de défis, facilitateurs, graphistes, conférenciers et témoins.

Dès la Semaine de l'innovation publique qui a lieu, chaque année, en novembre, des participants s'engagent dans la co-construction de l'Université ou proposent d'apporter leur contribution le jour J. Ils sont porteurs de défis, facilitateurs, reporters, animateurs de communautés, conférenciers/passeurs d'expériences, chercheurs, designers... Dans ce cadre, ils peuvent suivre des formations et des ateliers de créativité (barcamp, pitch, forum ouvert) pour faire grandir leurs talents, jusqu'au jour J.

Du 19 au 25 novembre 2018, le CNFPT a ainsi organisé plusieurs événements lors de la semaine de l'innovation publique. Objectif ? Accompagner les collectivités dans la recherche de solutions innovantes aux défis de l'action publique territoriale avec, au programme, des visites d'espaces digitaux (à Lyon), une rencontre Idéathon (à Strasbourg), des ateliers collaboratifs (à Aix-en-Provence) ou des conférences (à Amiens). À cette occasion, le Laboratoire d'apprentissage a accueilli à Paris un café ouvert sur le thème : « Comment créer et faire vivre des réseaux de territoires pour résoudre les défis d'action publique ? »

Au printemps, en amont de l'université, le MOOC « Innovation publique collaborative » propose aux agents de se former à distance à l'innovation publique. Construit en deux temps, ce MOOC permet aux futurs participants d'acquérir un premier niveau de formation sur les raisons et les méthodes de l'innovation publique territoriale ou un second niveau de formation via le parcours « Projet, pour développer la compétence collaborative dans les collectivités et les territoires ». En 2018, le MOOC « Innovation publique collaborative » a réuni 3 500 participants.

3 JOURS, 1 057 PARTICIPANTS ET 70 DÉFIS

L'UNIVERSITÉ EUROPÉENNE DE L'INNOVATION PUBLIQUE 2018

En juillet, lors de l'université, les participants sont mobilisés sur des défis territoriaux concrets portant sur des enjeux clés : mutualisation, inclusion, management, démocratie, transition numérique... Il s'agit de construire de nouveaux modèles d'action, créer des communautés de pratiques et de projets, se former et s'entraider pour réussir le passage des prototypes à l'expérimentation sur son territoire. Grâce aux travaux menés en groupe et aux conférences « inspirantes », les participants découvrent de nouvelles modalités d'action dont ils peuvent s'inspirer pour les développer sur leurs territoires.



3 500 inscrits
au MOOC
« Innovation
publique
collaborative »

Un événement organisé pour la première fois simultanément sur 6 sites

C'est sur six sites (Cluny, Rennes, Strasbourg, Aix-en-Provence, La Réunion et La Martinique) que la troisième édition de l'Université européenne de l'innovation publique territoriale a été déployée. Sur la thématique « Expérience usagers : espérance démocratique », l'édition a réuni 1 057 participants originaires de 300 collectivités autour de la production de 70 prototypes de défis publics à relever à partir des projets soumis par les collectivités locales françaises et européennes, syndicats intercommunaux, tiers lieux, élus et élus ainsi que des citoyens. Ces défis concernaient des grands enjeux de mutation de l'action publique : mutualisation, design d'accueil, identité de ville, transformation managériale, démocratie participative, formation, conception innovante de service à la population, transition écologique.



SUR LE TERRITOIRE

Délégation de Bretagne/Dinan Agglomération

Adopter les nouveaux modes collaboratifs pour inventer l'action publique de demain

Suite à sa participation aux Universités européennes de l'innovation publique, Dinan Agglomération a sollicité la délégation de Bretagne pour l'organisation d'un séminaire de sensibilisation à l'innovation publique et à l'intelligence collective. L'objectif était d'aller plus loin et de développer « l'agilité » des équipes de la collectivité pour favoriser l'adoption de modes d'organisation plus collaboratifs sur les projets afin d'accompagner au mieux les politiques publiques du territoire et de réinventer le service public à délivrer aux habitants. Ce séminaire

a ainsi rassemblé près de 90 cadres et managers de l'agglomération avec, au programme, une conférence plénière sur l'intelligence collective, suivie d'une série d'ateliers pratiques consacrés aux nouveaux formats de présentation de projet, à la facilitation graphique et à l'apport de la sophrologie pour faciliter la prise de parole. Pour prolonger cette dynamique interne, un itinéraire de formation sur mesure sera décliné tout au long de l'année 2019, pour les cadres de l'agglomération.



70 prototypes de défis publics relevés

L'INET : FORMER À LA GOUVERNANCE DE L'ACTION PUBLIQUE LOCALE

L'INET, UN INSTITUT QUI FORME LES CADRES DE DIRECTION DE TOUTES LES FILIÈRES TERRITORIALES

L'INET est l'école des cadres de direction en poste et en devenir, toutes filières confondues, de toutes les grandes collectivités locales. Ces cadres sont accueillis au cours de scolarités post concours de 12 à 18 mois, en formation d'intégration ou en formation continue tout au long de leur carrière.

Au titre des scolarités, l'INET accueille des élèves administrateurs et administratrices, ingénieures et ingénieurs en chef, conservateur et conservatrices de bibliothèques et conservateur et conservatrices du patrimoine. En 2018, l'institut a formé :

- 89 élèves administrateurs et administratrices territoriaux ;
- 29 élèves ingénieures et ingénieurs en chef territoriaux, issus de la première promotion suite à la création du cadre d'emploi ;
- 31 élèves conservateurs et conservatrices territoriaux de bibliothèques ;
- 18 élèves conservateurs et conservatrices territoriaux du patrimoine, formés principalement dans le cadre d'une convention avec l'Institut national du patrimoine (INP), et qui suivent ponctuellement des formations avec les autres élèves de l'INET sur les thématiques liées au management et à la gestion locale.

Les élèves bénéficient de nombreux modules communs à l'INET, comme les formations au design des politiques publiques, la négociation ou les politiques culturelles. Cette dynamique a été renforcée afin de proposer, dès le 1^{er} janvier 2019, aux élèves et aux collectivités qui les accueillent en stage, des projets collectifs pouvant être réalisés en inter filières. Le développement de ces synergies inter filières, notamment dans le processus d'apprentissage, et le développement d'une culture territoriale de niveau stratégique partagée, contribuent à la compréhension des différents cadres d'emploi, leurs spécificités et facilitent ainsi leur complémentarité et le travail en réseau lors de leur vie professionnelle.

En 2018, l'INET a également organisé la formation d'intégration de 68 médecins territoriaux. En 10 jours, ils ont pu appréhender les spécificités de la gestion publique locale au sein de laquelle ils sont amenés à exercer, à travers notamment un cas pratique sur les maisons de santé.

L'offre de formation continue de l'INET est ouverte à tous les cadres d'emploi de direction. Elle est composée de :

- cycles professionnalisants dédiés aux cadres des grandes collectivités : en 2018, 35 stagiaires ont suivi le cycle supérieur de management, 18 le cycle de direction générale et 15 le cycle de directeur ou directrice des ressources humaines ;
- formations de 2 à 5 jours : en 2018, l'INET a formé 1 234 stagiaires ;
- Événementiels : l'INET a accueilli 2 483 participants lors des événements qu'il a organisés.



167

cadres de direction ont été formés à l'INET en 2018

La formation professionnelle proposée par l'INET, élaborée en lien direct avec la réalité des collectivités territoriales, permet aux élèves et stagiaires de disposer d'une vision globale des enjeux qui concernent les fonctionnaires de toutes les catégories et de toutes les filières.

UNE INTÉGRATION À L'ÉCOSYSTÈME DE FORMATION DES AGENTS TERRITORIAUX

Par ailleurs, à travers les réseaux de pôles de compétences qu'il anime, l'INET conçoit pour l'ensemble des agents de la fonction publique territoriale l'offre de formation en matière de : management stratégique, finances et contrôle de gestion, ressources humaines, Europe, communication, santé et sécurité au travail, systèmes d'information. L'INET bénéficie de la vision de terrain des conseillères et conseillers formation des délégations de l'établissement et des comités d'experts composés de praticiens et d'universitaires, pour anticiper les évolutions des métiers et des enjeux des collectivités. En 2018, plus de 600 stages ont ainsi été conçus par l'INET et déployés sur l'ensemble du territoire au travers des délégations et instituts du CNFPT. Par exemple, la formation Management proposée à l'INET s'inscrit dans une vision globale de la chaîne managériale avec 134 stages, de l'encadrement de proximité à la direction générale de grande collectivité.

UNE FORMATION CONCRÈTE QUI RÉPOND AUX CRITÈRES D'EXIGENCE DES EMPLOYEURS TERRITORIAUX

Comme les autres directions du CNFPT, l'INET propose aux élèves et aux cadres en formation continue, des formations et des ressources adaptées à leurs besoins de professionnalisation en lien avec les réalités opérationnelles des collectivités employeuses. En 2018, l'INET a fait intervenir plus de 900 cadres territoriaux afin qu'ils partagent leur expérience de terrain et témoignent des enjeux actuels de leur organisation et de leur territoire.

En 2018, les élèves de l'INET ont totalisé 68 semaines de stages réalisés dans 159 collectivités différentes. Selon une étude de l'institut Moai Études, 93% des employeurs territoriaux interrogés un an après le recrutement d'un élève de l'INET estiment que leurs compétences sont adaptées aux missions qui leur sont confiées. Grâce à leur formation aux enjeux du numérique, de l'innovation publique, du dialogue social, de la relation aux élus et élus, les élèves sont opérationnels dès leur prise de poste.

Les stagiaires du cycle supérieur de management ont réalisé 5 missions de consultance pour le compte de collectivités dans une logique de formation-action. Afin de prendre en compte toutes les spécificités territoriales, l'INET a accompagné les délégations des outre-mer pour déployer un cycle « Stratégie publique et management » pour La Réunion et Mayotte, qui sera reconduit en 2019 sur cette zone géographique et en Antilles/Guyane.

UNE PÉDAGOGIE INNOVANTE

Tout comme le CNFPT, l'institut enrichit et diversifie son offre afin de mieux prendre en compte les évolutions des usages de la pédagogie pour adulte et les possibilités offertes par les outils numériques. En 2018, près de 120 interventions à distance ont été possibles lors de formations grâce à la visioconférence. Avec l'appui des INSET de Dunkerque et de Montpellier, 5 séminaires en ligne restreint (SPOC) ont été conçus pour offrir aux élèves ingénieurs et ingénieurs en chef une approche générale de l'ingénierie publique locale :

- les réseaux techniques urbains et infrastructures routières ;
- les constructions publiques, gestion immobilière, énergie à l'heure des transitions ;
- systèmes d'information et transition digitale ;
- aménagement et développement durable des territoires ;
- l'ingénierie environnementale.

Par ailleurs, l'INET intègre des méthodes d'intelligence collective dans ses actions de formation. À partir de cas pratiques - gestion de crise, design de service public, visites apprenantes en collectivités et en entreprises - les élèves et stagiaires sont amenés à produire ensemble des solutions. Ces modalités de travail sont partagées lors des ateliers des Entretiens territoriaux de Strasbourg (ETS), grand rendez-vous des cadres des collectivités en décembre, qui ont rassemblé en 2018 plus de 1 300 participants.

DES FORMATIONS CONJOINTES AVEC D'AUTRES ÉCOLES DE SERVICE PUBLIC

Pour renforcer ses scolarités et ses formations, le CNFPT noue des partenariats étroits avec les autres écoles de service public. En 2018, la directrice de l'INET a présidé le Réseau des écoles de service public (RESP) qui rassemble les 38 principales écoles de l'administration française. Chaque année, l'INET et l'ENA conçoivent ensemble un atelier de service public destiné aux écoles membres du RESP. En 2018, cet atelier portait sur l'audit interne et les métiers d'inspection. Il a été intégré au cycle inter institutions de management supérieur des services publics et suivi par les cadres de six autres écoles au cours de leur formation continue.

Dans le cadre de leur partenariat, l'ENA et l'INET mettent en place des temps de formation conjoints destinés à leurs élèves administrateurs et administratrices afin de permettre la connaissance mutuelle entre futurs hauts fonctionnaires et ainsi, favoriser une culture de la coopération entre État et collectivités sur les territoires, au service des usagers et aux côtés des élus et élus. Ils organisent ainsi notamment plusieurs sessions de formation en commun sur les politiques publiques. L'INET met également en place des actions de formations communes entre ses élèves administrateurs et administratrices et les élèves directeurs et directrices d'hôpitaux de l'École des hautes études en santé publique (EHESP), ses élèves ingénieurs et ingénieurs en chef et leurs homologues d'AgroParisTech. Quant aux élèves conservateurs et conservatrices, ils sont régulièrement invités à approfondir leur expertise scientifique auprès de l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (ENSSIB), l'École des chartes, la Bibliothèque nationale de France (BnF) et la Bibliothèque publique d'information (Bpi).



38

écoles de l'administration française sont rassemblées dans le réseau des écoles de service public (RESP)



900

cadres territoriaux ont partagé leur expérience avec les élèves de l'INET

UN INSTITUT OUVERT À L'EUROPE ET L'INTERNATIONAL

Le modèle de formation proposé par le CNFPT à travers l'INET est reconnu à l'international, comme l'atteste l'accréditation ICAPA fondée sur les normes des Nations Unies en matière de formation à l'administration publique. En 2018, l'INET a accueilli 20 délégations étrangères pour présenter son modèle de formation.

Le CNFPT est membre de réseaux d'instituts de formation au niveau international comme l'Association internationale des écoles et instituts d'administration (AIEIA). Avec cette association, l'INET a produit le baromètre des réformes institutionnelles en Europe et une charte des valeurs du service public en 2018, disponibles sur le portail Internet de l'établissement, cnfpt.fr.

Dans le cadre des scolarités, les élèves administrateurs et administratrices ont réalisé une semaine de séminaires d'études comparées en Italie. Les élèves conservateurs et conservatrices de bibliothèques ont suivi un parcours d'une semaine en Espagne dans des bibliothèques innovantes. Certains élèves administrateurs et administratrices territoriaux ont effectué une partie de leur stage de professionnalisation dans une collectivité ou un organisme européen comme en Finlande, sur le thème de l'éducation et en Roumanie, sur le thème d'un projet de coopération européenne URBACT.

En formation continue, les stagiaires du cycle de direction générale suivent une expérience européenne d'action publique locale et participent à un voyage d'études en fin de formation.

DÉVELOPPER LA RELATION AVEC NOS USAGERS

Le CNFPT veille à associer les usagers à la construction et l'évaluation de son offre de service à destination des collectivités et des agents, que ce soit sur les contenus des formations ou sur les modalités d'accès à son offre. C'est une garantie pour l'établissement de proposer aux agents et aux collectivités des contenus de formation toujours plus pertinents. Par ailleurs, le CNFPT travaille ainsi à l'amélioration des conditions d'accueil des stagiaires dans ses locaux et en ligne.

À L'ÉCOUTE DES USAGERS

UN BILAN D'ÉTAPE RÉALISÉ AVEC L'ENSEMBLE DES ACTEURS

À l'automne 2018, le CNFPT s'est engagé dans une nouvelle phase de concertation en vue d'établir un bilan d'étape de la mise en œuvre de son projet 2016-2021. Un des objectifs était de recueillir les avis et perceptions des collectivités, des intervenants et des agents du CNFPT pour mieux appréhender et améliorer sa relation aux usagers. Près de 250 collectivités territoriales et établissements

publics locaux, représentés par des directeurs et directrices généraux ou leurs collaborateurs directs, 200 intervenants et près de la moitié des agents du CNFPT ont participé à des rencontres, pour partager leur vision de l'établissement et ses évolutions. Dans chaque inter-délégation de l'établissement, des séminaires d'une demi-journée se sont déroulés avec des représentants de collectivités et des intervenantes et intervenants.

Le regard porté sur l'évolution de l'établissement est globalement positif. Les collectivités et les intervenants reconnaissent la plus-value des nouvelles modalités pédagogiques. Ils soulignent le bénéfice de la territorialisation des actions de formation et la proximité des interlocuteurs grâce à la mise en place des référents et référents de territoire qui exercent auprès des collectivités un rôle d'ingénierie des réponses apportées aux priorités de formation exprimées et retenues. Par ailleurs, l'expertise du CNFPT est reconnue en matière de connaissance de l'environnement territorial, des métiers territoriaux mais aussi de pratiques pédagogiques innovantes. Le CNFPT est identifié comme un fort vecteur de culture territoriale, en favorisant les échanges de pratiques entre professionnels sur l'ensemble du territoire.

Des progrès sont cependant attendus par les collectivités pour que le CNFPT renforce son accompagnement à la prise en main des nouvelles modalités pédagogiques et numériques mais aussi se montre plus réactif sur les sujets d'actualité, accentue l'accompagnement des évolutions professionnelles et les accompagnements individualisés des agents. Il est également attendu que l'établissement améliore la performance de ses outils et interfaces dématérialisés.



SUR LE TERRITOIRE

Délégation Bourgogne/Collectivités et intervenants locaux Prendre en compte la parole des collectivités et intervenants

Pour préparer le bilan d'étape de la mise en œuvre de son projet, le CNFPT a convié une cinquantaine de représentants de collectivités et de groupements intercommunaux et d'intervenants de la Bourgogne et de la Franche-Comté. Autour d'ateliers aux modalités d'animation variées, les participants ont pu échanger librement sur l'offre de service de l'établissement, ses évolutions et la qualité de leur relation avec le CNFPT. Un temps d'écoute essentiel qui a permis de faire remonter les sujets de satisfaction

(adaptation de l'offre de services aux besoins, nouvelles modalités pédagogiques, territorialisation des actions de formation...) ainsi que les attentes, notamment en matière d'accompagnement dans la mise en œuvre des outils numériques dans le cadre des actions de formation. Ce temps d'échanges a été complété par des ateliers organisés à l'attention des agents des délégations de Bourgogne et de Franche-Comté puis par la priorisation et le réajustement des chantiers à conduire au cours des prochains mois.

UNE POLITIQUE D'ÉVALUATION DE SES ACTIONS

Par ailleurs, le CNFPT poursuit sa politique d'évaluation de ses activités de formation engagée en 2012.

En 2018, une évaluation portant sur le nouveau dispositif des formations d'intégration des agents de catégories A et B, engagée en 2017, s'est achevée. Cette évaluation a mis en évidence que les séquences pédagogiques consacrées aux valeurs de service public permettent aux stagiaires de prendre de la hauteur et de développer un regard réflexif sur leur environnement. Les séquences consacrées aux fondamentaux de la conduite de projet sont perçues de façon plutôt positive par l'ensemble des stagiaires qui y sont sensibilisés. Ceux qui pilotent ou participent déjà à des projets apprécient le rappel des bonnes pratiques. La formation d'intégration de 10 jours permet de clarifier les droits et obligations des agents en matière de formation et semble confirmer les besoins individuels de développement professionnel. L'architecture globale du dispositif de formation a démontré son efficacité par rapport aux objectifs visés ainsi que sa cohérence interne et sa pertinence au regard des besoins des apprenants. Cette évaluation a donné lieu à des propositions de renforcement de la qualité pédagogique des ressources mises à disposition des intervenants.

Trois autres évaluations ont été engagées en 2018 afin d'analyser les effets de plusieurs formations et d'apprécier l'adéquation des réponses apportées aux besoins des agents et des collectivités : les dispositifs de formation de lutte contre l'illettrisme, les partenariats de formation professionnelle territorialisée et le dispositif de la formation d'intégration des agents de catégorie C. Ce dernier, en particulier, permettra d'apprécier les effets du dispositif sur l'engagement des agents dans la construction d'un processus de formation tout au long de la carrière et d'apprécier le niveau d'acculturation des agents de catégorie C à un socle commun et partagé de connaissances et de repères, pour agir et améliorer la qualité du service public local. Chacune de ces évaluations est prévue au plan pluriannuel d'évaluation du CNFPT.

Le CNFPT applique la charte de la Société française de l'évaluation (SFE) et confie la présidence de son instance d'évaluation à Henri JACOT, personnalité qualifiée membre du Conseil national d'orientation.

Parallèlement à ces évaluations, une démarche de suivi qualitatif du déploiement des nouvelles modalités de formation et d'apprentissage enrichies et à distance a été mise en place de façon à ajuster en temps réel ces nouveaux dispositifs et en améliorer la qualité.

Par ailleurs, à la fin de chaque stage, les équipes en délégation et instituts proposent des bilans à chaud de manière dématérialisée. Grâce à une application dédiée, les équipes peuvent ainsi apprécier, en temps réel, le niveau de satisfaction des stagiaires à l'issue de chaque action et, de cette façon, maintenir un bon niveau de qualité des formations dispensées. En 2018, près de 309 000 stagiaires (+ 24 %) ont répondu aux questionnaires de satisfaction et permis d'établir une note de satisfaction globale pour chaque dispositif :

- formations d'intégration des agents de catégorie C : 8,2/10 ;
- formations de professionnalisation : 8/10 ;
- intra Formations sur mesure organisées au sein d'une collectivité : 7,9/10 ;
- évènementiels : 7,8/10 ;
- préparations aux concours : 7,6/10 ;
- formations d'intégration des agents de catégorie B : 7,2/10 ;
- formations d'intégration des agents de catégorie A : 6,8/10.



309 000

stagiaires ont répondu aux questionnaires de satisfaction

L'AMÉLIORATION CONTINUE DE L'ACCUEIL DES STAGIAIRES

L'évolution des relations avec ses publics conduit le CNFPT à interroger constamment ses pratiques d'accueil (physique, téléphonique et numérique). La charte d'accueil réalisée par le CNFPT donne des points de repères communs auxquels chaque structure de l'établissement peut se référer pour conduire une démarche d'amélioration de son accueil aux publics. En 2018, c'est la démarche de mise en œuvre de cette charte d'accueil qui a fait l'objet d'un travail dans toutes les structures de l'établissement. À partir d'une autoévaluation dans chacune d'entre elles, neuf axes communs d'amélioration ont été déterminés :

- définir une stratégie de gestion des appels téléphoniques ;
- outiller l'accueil avec la constitution d'une mallette de base d'accueil ;
- améliorer les délais de réponse ;
- améliorer la gestion des courriers, courriels ;
- renforcer l'accueil des personnes en situation de handicap ;
- mesurer la satisfaction de l'accueil par le public ;
- renforcer le pilotage de la qualité d'accueil ;
- valoriser l'accueil.

Il s'agit de capitaliser sur ce qui a déjà été mis en œuvre et de produire le cadre commun et les ressources qui vont permettre à l'ensemble des structures du CNFPT de mettre en place ces actions communes d'amélioration.

MIEUX ACCUEILLIR LES STAGIAIRES EN SITUATION D'ILLETTRISME

Les agents du CNFPT ont pu bénéficier d'une action de formation sur la « Lutte contre l'illettrisme » afin de mieux accueillir et orienter le public et les stagiaires en situation d'illettrisme. Quatorze sessions de formation d'une demi-journée ont été organisées dans les délégations du CNFPT auprès de plus de 400 agents.

FORMATION À L'ACCUEIL DES PUBLICS EN SITUATION DE HANDICAP

En 2018, le CNFPT a proposé deux formations à ses agents pour les sensibiliser à l'accueil et aux relations avec des publics en situation de handicap. Treize sessions de la formation « Prendre en compte pour apporter les bonnes réponses » ont été organisées et ont permis de former 121 agents d'accueil. La seconde formation portait plus généralement sur la prise en compte des situations de handicap dans l'établissement et lors des formations. Elle a rassemblé 30 agents sur deux sessions de formation.

UNE RELATION NUMÉRIQUE RENFORCÉE AVEC LES USAGERS

UN ÉCOSYSTÈME NUMÉRIQUE GLOBAL

La transformation digitale a été au cœur des évolutions récentes de l'offre de service du CNFPT mais également les outils pour y accéder ou faire connaître l'action de formation de l'établissement. Le CNFPT dispose ainsi d'un écosystème numérique global intégrant le portail Internet, la lettre d'information électronique mensuelle « Les nouvelles du CNFPT », la présence sur les réseaux sociaux et l'envoi de courriels de masse. En 2018, 22 structures utilisaient ainsi régulièrement les courriels pour valoriser l'offre de service développée par le CNFPT pour accompagner les principales réformes mises en place par le Gouvernement et favoriser l'inscription à des formations, événements, etc.

Le portail Internet de l'établissement centralise la présentation du CNFPT et ses services. Il possède par ailleurs trois parcours bien identifiés « Agents », « Collectivités » et « Formateurs et formatrices » permettant à ces publics de consulter des contenus qui leur sont dédiés. Point d'entrée vers l'offre de service du CNFPT, le portail facilite et fluidifie la recherche d'informations et l'accès aux services, grâce notamment à un moteur de recherche qui embarque l'intégralité de l'offre en ligne : formations en présentiel, à distance ou mixtes (itinéraires de formation, cycles, stages, séminaires en ligne, etc.). La géolocalisation de l'internaute par département permet, quant à elle, de proposer des contenus ciblés aux usagers.

AMÉLIORER LE PARCOURS DES UTILISATEURS

Fin 2018, le CNFPT a mené un benchmark sur la présentation de son offre de service en ligne afin de se réinterroger sur les modalités de consultation et les services associés et ainsi envisager des axes d'amélioration. Ce travail, mené dans un souci de connaissances actuelles de ce que propose le secteur d'activité de la formation, a permis d'appréhender de nouvelles tendances, de confronter les idées et d'en imaginer de nouvelles. Une dizaine de recommandations ont été faites selon deux axes majeurs : faciliter la recherche et simplifier la mise en relation. À travers cette démarche, le CNFPT vise à proposer un service en adéquation avec les besoins des utilisateurs et en cohérence avec l'ensemble de l'offre proposée. Les préconisations faites vont être instruites et menées en 2019 pour répondre à l'enjeu de l'amélioration de la satisfaction des usagers par l'amélioration du parcours utilisateur.

SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

Au 31 décembre 2018, plus de 2,4 millions d'internautes avaient visité le portail cnfpt.fr au cours de l'année, plus de 525 000 contacts ont reçu les communications de l'établissement par courriels et le CNFPT rassemblait près de 14 000 abonnés sur LinkedIn et 2 500 followers sur Twitter.

LA MISE EN PLACE D'UN CENTRE DE SUPPORT INFORMATIQUE

Afin d'accompagner les agents territoriaux dans la prise en main des nouveaux outils numériques mis à leur disposition (e-communautés thématiques, formations à distance, etc.), un centre de support informatique a été mis en place en 2018. Il a progressivement été étendu en cours d'année aux services des collectivités utilisant l'inscription en ligne. La professionnalisation de cette fonction a permis de gagner en réactivité et en capacité à absorber les pics de sollicitations lors des périodes de forte activité. En 2018, le centre de support a traité 20 312 demandes d'assistance dont 84,63 % ont été résolues directement.

CONFORTER LES VALEURS DU SERVICE PUBLIC LOCAL

La qualité du service public local nécessite le partage, par tous les agents, des valeurs, principes déontologiques et responsabilités sociétales de la fonction publique territoriale. Grâce au levier de la formation des agents territoriaux et par son rôle d'appui et de conseil aux collectivités territoriales, le CNFPT contribue à une bonne appropriation de ces grands principes. Le projet d'établissement 2016-2021 consolide et développe les actions menées en faveur du sens de l'action publique, dans chaque aspect de son offre de service mais aussi à travers une gamme de services spécifiques.

L'OFFRE DE SERVICE « SENS DE L'ACTION PUBLIQUE »

En 2018, de nouvelles ressources pédagogiques ont été créées sur le sens de l'action publique et la déontologie. Sous forme de supports « Points de repère » et de cas pratiques, elles sont notamment utilisées lors des formations d'intégration des agents de catégories A et B pour leur permettre de mieux appréhender l'application des obligations déontologiques en situation professionnelle. L'établissement propose également un MOOC sur le sens de l'action publique qui donne des points de repères (en principes et en droit), apporte un éclairage comparatif en analysant les ressorts qui affaiblissent l'action publique et identifie les défis à relever. Disponible en français, anglais et arabe, il a été diffusé trois fois en 2018 et a déjà réuni plus de 14 000 inscrits, dont 1 573 ont reçu l'attestation de réussite.

Des documents sont par ailleurs mis à disposition des collectivités et des agents sur le portail Internet du CNFPT rappelant les valeurs, les principes déontologiques, les responsabilités sociétales et les finalités de l'action publique.

Plusieurs événementiels ont également été organisés sur cette thématique comme une rencontre territoriale organisée par les délégations de Nouvelle-Aquitaine et une conférence lors des Entretiens territoriaux de Strasbourg (ETS).



150

sessions de l'itinéraire « Vers un territoire à énergie positive » ont été organisées

LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Pour la seconde année consécutive, le CNFPT et l'Agence française pour la biodiversité (AFB) ont organisé⁸ le colloque « Biodiversité et collectivités territoriales, quelles opportunités pour les territoires ? », les 7 et 8 février 2018 à Montpellier. Durant ces 2 jours, les 200 participants ont découvert comment les politiques de biodiversité sont mobilisées de façon transversale par l'ensemble des services techniques, aménagement, urbanisme, social et santé des collectivités, pour constituer un axe fort de la transition écologique des territoires. Cet événement a été l'occasion d'accompagner l'émergence d'un travail collaboratif entre les différents acteurs qui interviennent sur la connaissance, la protection et la reconquête de la biodiversité.

Près de 150 sessions de l'itinéraire de formation « Vers un territoire à énergie positive » ont été organisées sur le territoire en 2018. Cet itinéraire est composé de deux dispositifs modulaires thématiques, l'un portant sur les politiques de maîtrise de l'énergie du patrimoine de la collectivité (19 modules de formation) et l'autre sur la mise en œuvre de la transition énergétique du territoire (22 modules de formation). Par ailleurs, le CNFPT a ouvert une e-communauté thématique sur la « Transformation énergétique ».

LA LUTTE CONTRE LES VIOLENCES FAITES AUX FEMMES

En complément de ses formations de lutte contre les violences faites aux femmes, le CNFPT propose désormais une offre de formation pour prévenir plus spécifiquement les violences sexuelles et sexistes au travail, en résonance avec l'actualité et les débats, et en conformité avec les textes réglementaires récents⁹.

En 2018, plusieurs sessions de cette formation « Propos et comportements sexuels et sexistes au travail : repérer, agir et prévenir » ont été organisées au sein des collectivités territoriales qui ont sollicité le CNFPT à ce sujet (Brest, Quimper, Lyon, Mont-de-Marsan, Lille et le département du Finistère), toutes souhaitant former leurs services des ressources humaines, les membres des Comités hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT) mais aussi plus largement, l'encadrement et les agents sur cette problématique.

Une journée de formation est dédiée spécifiquement aux métiers de la police municipale, les agents de police municipale pouvant être en situation d'accueil de femmes victimes de violences.

L'INSET d'Angers a également organisé une formation de formateurs et formatrices afin que les différentes délégations du CNFPT puissent faire appel plus facilement à des intervenants maîtrisant cette thématique, le scénario et les ressources pédagogiques associés.

Fort de son expertise sur le sujet, l'établissement a contribué à la création d'un référentiel national de formation sur la prévention et la lutte contre les violences sexuelles et

8. En partenariat avec le ministère de la Transition écologique et solidaire, Régions de France, l'Association des départements de France, l'Association des Maires de France, l'Assemblée des communautés de France, les Écomaires, la région Occitanie, le département 34, la ville et la métropole de Montpellier, la Fédération nationale des conseils d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement, l'Association des ingénieurs territoriaux de France, Hortis, Plante & Cité et Capitales françaises biodiversité.

9. Circulaire du 9 mars 2018 relative à la lutte contre les violences sexuelles et sexistes dans la fonction publique et la loi n°2018-703 du 3 août 2018 renforçant la lutte contre les violences sexuelles et sexistes.

sexistes dans la fonction publique produit par la DGFAP¹⁰. Il a également participé à l'élaboration et au financement d'un court-métrage de la mission interministérielle pour la protection des femmes contre les violences et la lutte contre la traite des êtres humains (MIPROF) sur les violences sexuelles et sexistes au travail. Ce court-métrage peut être utilisé par le CNFPT lors de ses formations.



SUR LE TERRITOIRE

Délégation Rhône-Alpes Lyon

Lutter contre les propos et comportements sexistes au travail

La délégation Rhône-Alpes Lyon du CNFPT a organisé pour la première fois, à la demande d'une collectivité de son territoire, un dispositif de formation entièrement consacré aux propos et comportements sexistes et sexuels au travail. Une situation dont les institutions publiques se sont longtemps crues exemptées, imaginant notamment être protégées par le statut garant de l'égalité. Or, en plus d'y être elles-mêmes confrontées, les administrations territoriales se doivent également d'être exemplaires dans la gestion de ces situations. Durant deux jours, les stagiaires (médecins, responsables

ressources humaines, service affaire juridique, préventeurs) de cette collectivité ont participé à une réflexion afin d'être en capacité de repérer, réagir et prévenir. Résolument pragmatique, la formation a permis à la collectivité, après la première session de stage, de développer une campagne d'affichage interne visant à sensibiliser l'ensemble des agents à cette question. D'autres sessions de formation sont programmées et les formateurs et formatrices référents qui ont été formés courant 2018 pourront s'appuyer sur une mallette pédagogique.

LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

En matière de lutte contre les discriminations, le CNFPT accompagne les collectivités territoriales comme employeurs publics et comme garants de l'égalité d'accès aux droits dans leurs politiques publiques.

En plus des formations - « Les pratiques managériales non discriminantes », « Lutter contre les discriminations dans les services publics » ou encore, « Animer sans discriminer » - l'établissement a organisé en 2018 plusieurs événements à cette fin comme la journée d'actualité sur l'identité de genre, les stéréotypes et les situations rencontrées dans les pratiques professionnelles des agents publics territoriaux.

Le CNFPT a également co-organisé au camp des Milles à Aix-en-Provence, le colloque « La fonction publique territoriale : les défis de la lutte contre les discriminations! » où la Métropole Européenne de Lille, Bordeaux Métropole, les villes de Vitrolles et d'Aubervilliers et la Communauté d'Agglomération Arles Crau Camargue Montagnette sont venues témoigner de leurs engagements et actions dans ce domaine.

10. www.fonction-publique.gouv.fr

En partenariat avec le CGET, le Défenseur des Droits et le réseau RECI (Ressources pour l'égalité des chances et l'intégration), le CNFPT a organisé également le 22 novembre 2018 un séminaire national intitulé « Agir contre les discriminations dans la fonction publique territoriale ». Les participants sont venus pour échanger, au-delà d'un état des lieux, sur les actions à mener en faveur de la prévention des discriminations tout au long des parcours professionnels (recrutement, gestion des carrières, gestion de situations discriminantes dans une équipe...).

LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

La question de la prévention des risques psychosociaux (RPS) fait partie des « grandes causes » d'intérêt public de l'établissement depuis 2011.

Dès 2015, une offre de service spécifique a été structurée et positionne le CNFPT comme le partenaire des collectivités afin de prévenir durablement les risques psychosociaux et mobiliser les ressources psychosociales des agents territoriaux pour un service public de qualité.

En matière de formation, l'offre « Prévention durable des risques psychosociaux » comprend 12 modules, dont certains sont dispensés à distance et couvre l'ensemble des problématiques liées à la gestion de ces risques au sein des collectivités. Ces modules sont complétés par un programme de formation en présentiel et des événementiels consacrés à des thématiques précises.

En 2018, le CNFPT a programmé un module spécifique destiné aux acteurs de la prévention des collectivités (directions, personnels RH, agents en charge de la santé et de la sécurité au travail). Il permet aux stagiaires de passer d'un état des lieux partagé de la situation à une mise en œuvre d'actions de prévention des RPS. Ce stage fait partie de l'itinéraire de formation « Directeur ou directrice chargé des ressources humaines » et doit leur permettre de mieux comprendre les facteurs influençant l'apparition des situations de RPS dans leur collectivité et de se positionner comme acteur stratégique de la politique de prévention des RPS.

DES OUTILS DÉDIÉS

L'offre sur la prévention des risques psychosociaux mobilise plusieurs outils produits par l'établissement : un guide pour l'animation et la mise en œuvre de théâtre forum ; une grille d'autodiagnostic d'entrée en formation ; des vidéos : le métier de préventeur/diagnostiqueur ou préventrice/diagnostiqueuse et mise en scène des risques psychosociaux et un livret grandes causes « Les ressources et les risques psychosociaux » disponibles sur le portail Internet.

LA PRISE EN COMPTE DU HANDICAP

En 2018, l'engagement du CNFPT pour l'accompagnement des collectivités dans la définition et la mise en œuvre de plans d'action handicap s'est poursuivi avec, notamment, la mise en place d'une formation-action à destination des cheffes et chefs de projet handicap. D'une durée de 10 jours et avec des intersessions, elle

avait pour objectif de leur permettre de définir et faire valider une politique interne « ressources humaines et handicap », de la mettre en œuvre et de l'évaluer en mobilisant les ressources internes et externes. Ces 10 journées se répartissaient sur 4 modules :

- les représentations sociales du handicap (2 jours) ;
- le diagnostic « ressources humaines et handicap » d'une collectivité (2 jours) ;
- le projet « ressources humaines et handicap » et sa mise en œuvre en collectivité (4 jours) ;
- le bilan d'un projet handicap et la définition des perspectives (2 jours).

LA LUTTE CONTRE L'ILLETTRISME ET L'ILLECTRONISME

La coopération entre le CNFPT et l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI) débutée en 2004, a été renouvelée depuis lors et ce, jusqu'en 2018.

Cette année, cette coopération s'est concrétisée par :

- le lancement de la rénovation du logiciel de positionnement EVADO, un outil d'évaluation à distance sur ordinateur ou sur support numérique, dédié aux personnes potentiellement en difficulté avec les compétences de base ;
- la conception de podcasts dans le cadre de la journée de lutte contre l'illettrisme, disponible sur la Webradio du CNFPT.



SUR LE TERRITOIRE

Délégation Rhône-Alpes Grenoble

Dépasser ses difficultés sur les compétences de base

La délégation de Rhône-Alpes Grenoble propose des actions de formation dans le cadre des dispositifs « Compétences premières ». Ces dispositifs visent à permettre aux agents en difficulté sur les compétences de base de surmonter ces dernières. Un accompagnement qui suppose un engagement tripartite agent-collectivité/encadrants/CNFPT pour faciliter les apprentissages.

À l'issue d'une séquence de positionnement-orientation, organisée au sein de la collectivité, les agents se voient proposer une orientation sur un dispositif de formation du CNFPT : Compétences premières niveau 1, Compétences premières niveau 2 ou une mise à niveau en français ou mathématiques. Les parcours de formation sont construits à partir d'objectifs de formation individualisés, réalistes et

opérationnels, définis par l'agent (et éventuellement le responsable hiérarchique), avec le formateur ou la formatrice. Outre le fait de consolider des acquis et permettre aux agents d'être plus autonomes dans leur quotidien personnel et professionnel, ces formations leur permettent de gagner en confiance, de valoriser leurs compétences. En petits groupes de 6 à 12 personnes, les stagiaires vont, en effet, à leur rythme, travailler sur la communication orale, écrite, la production écrite, les repères spatio-temporels et le raisonnement logico-mathématique. En parallèle et en fil rouge, ils seront accompagnés afin d'« apprendre à apprendre en autonomie » ainsi que sur les outils numériques et bureautiques, facilitant ainsi l'inclusion numérique des personnes les plus éloignées de ces domaines.

Le CNFPT a par ailleurs développé une offre de formation inclusion numérique composée de 12 actions prioritaires, dont l'enjeu est de former 100 000 médiateurs et médiatrices numériques territoriaux, de répondre aux besoins des 300 000 agents territoriaux en difficulté avec le numérique, et enfin, de contribuer à l'inclusion numérique des usagers des services publics en ligne. En 2018, 18 000 agents ont participé à huit actions de formation visant le développement de compétences dans les usages des outils numériques : ateliers de découverte, webinaires, MOOC, ateliers de co-construction d'un programme d'actions visant l'inclusion numérique des agents territoriaux, formations de référents, ambassadeur/moniteur du numérique dans les collectivités territoriales, formations « Culture et usages du numérique », modules en ligne de bureautique, foire à l'accessibilité numérique au sein du laboratoire d'apprentissage du CNFPT.



18 000 agents ont bénéficié d'actions de formations pour développer leurs compétences dans les usages des outils numériques



SUR LE TERRITOIRE

Délégation de Franche-Comté/Conseil départemental du Jura et la ville de Lure **Lutter contre l'illectronisme**

Le conseil départemental du Jura et la ville de Lure ont souhaité former leurs agents des collèges et des services techniques à la découverte des outils informatiques et numériques. Les stagiaires ont abordé l'utilisation simple des applications ou encore

la personnalisation et sécurisation du poste de travail. Ils sont repartis avec un premier niveau d'une culture numérique aujourd'hui essentielle dans la vie professionnelle et personnelle pour ne plus être démuni face à un ordinateur.

LA LAÏCITÉ, UNE DES VALEURS DE SERVICE PUBLIC

Dans le cadre d'une convention de partenariat, le CNFPT et le Commissariat général à l'Égalité des territoires (CGET) ont poursuivi le déploiement du plan de formation « Valeurs de la République et laïcité » initié fin 2016.

En 2018, deux sessions de formation de formateurs et formatrices et deux journées de regroupement de ces formateurs et formatrices ont permis de porter, pour le CNFPT, à 136 le nombre d'agents territoriaux habilités à assurer des formations. Ils sont issus de tous les domaines d'activité : affaires juridiques, management, accueil, santé, petite enfance, vie associative, police municipale...

Le kit de formation « Valeurs de la République et laïcité » et le MOOC dédié offrent aux collectivités des ressources directement exploitables et des formateurs et formatrices expérimentés.

En 2018, le CNFPT, en étroite collaboration avec le CGET, l'Observatoire de la laïcité, la Région Île-de-France et le Conseil départemental de Seine-et-Marne, a diffusé le MOOC « Les clés de la laïcité : le rôle des collectivités territoriales ». Deux diffusions ont permis à près de 6 500 personnes de suivre les six séances. Complément du plan de formation « Valeurs de la République et laïcité », le MOOC s'est attaché à scénariser plusieurs séquences et cas pratiques du kit support de formation de ce plan.

LA DÉONTOLOGIE

Afin d'accompagner les collectivités territoriales dans leurs nouvelles obligations de désigner une référente ou un référent déontologue depuis 2017¹¹ ainsi qu'une référente ou une référent alerte depuis 2018¹², le CNFPT a mené plusieurs actions en 2018. Une nouvelle fiche a été publiée dans le répertoire des métiers territoriaux concernant les fonctions de référente ou référent déontologue afin d'accompagner les structures dans le recrutement sur ces métiers.

L'établissement a également organisé deux journées d'actualité animées par des juristes spécialistes du domaine, journées dédiées spécifiquement à l'accompagnement des référentes et référents déontologues dans la mise en place et la consolidation de leurs missions et de leurs pratiques professionnelles.

Le CNFPT a créé une nouvelle e-communauté « Déontologie et transparence » qui permet aux professionnels de se tenir informés des jurisprudences et de l'évolution des textes. Elle leur offre aussi la possibilité d'échanger sur leurs pratiques professionnelles et de partager des documents. La e-communauté comptait fin 2018 plus de 450 participants.

Le CNFPT, avec l'Agence française anticorruption (AFA), a également proposé un cours en ligne gratuit « Corruption, favoritisme, détournements de fonds... comment les prévenir dans la gestion publique locale ? » abordant l'ensemble des atteintes à la probité et les mesures qui sont à la disposition des collectivités territoriales pour les prévenir. Ce cours bénéficie de l'éclairage de nombreux intervenants institutionnels (Agence française anticorruption, Haute autorité pour la transparence de la vie publique, Défenseur des droits, Parquet national financier, Commission européenne...), de fonctionnaires territoriaux et de chercheurs. Il a été diffusé deux fois en 2018, réunissant près de 6 300 personnes.



6 300 personnes ont suivi le MOOC « Corruption, favoritisme, détournement de fonds... comment les prévenir dans la gestion publique locale ? »

11. Loi du 20 avril 2016 relative à la déontologie, aux droits et obligations des fonctionnaires.

12. En application de la loi Sapin II du 9 décembre 2016.



DES **RESSOURCES**
MOBILISÉES AU SERVICE DES BESOINS
DES **COLLECTIVITÉS** ET
DE LEURS **AGENTS**

- Les finances
- La politique ressources humaines

CHIFFRES CLÉS



2 392

POSTES PERMANENTS

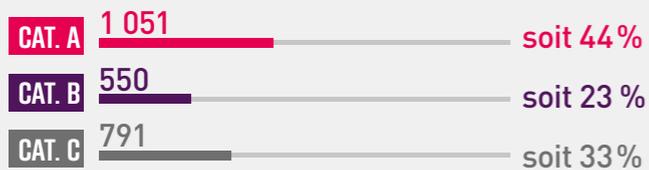
dont **4,2 %** occupés par **DES CONTRACTUELS** contre **18,9 %** dans la FPT



La répartition

DES POSTES PERMANENTS

par catégorie d'agents



7,7 %

de **travailleurs en situation de handicap***

LES AGENTS DU CNFPT

76,3 %
sont des femmes



23,7 %
sont des hommes



67 %

de cadres **A+** et **A** sont des femmes
contre **59 %** dans la fonction publique territoriale



8,1 %

des agents **télétravaillent**
contre **5,8 %** en 2017

* Tout employeur occupant au moins 20 salariés est tenu d'employer à plein temps ou à temps partiel des travailleurs handicapés dans une proportion de 6 % de l'effectif total de l'établissement.



34 000

collectivités ou établissements publics* ont **COTISÉ AU CNFPT**

LES RECETTES PRINCIPALES

COTISATION

351 M€

soit **94 %** des recettes réelles



FORMATIONS PAYANTES**

7,9 M€

soit **2,1 %** des recettes réelles

LA RÉPARTITION DES DÉPENSES



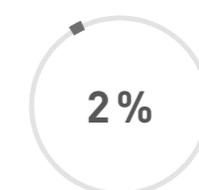
275 M€
Formation



26,3 M€
Autres missions
statutaires



32,9 M€
Fonction support



7,3 M€
Opérations
financières

INVESTISSEMENT
25,2 M€

LES AUTRES MISSIONS STATUTAIRES

20,3 M€

sont transférés aux centres
départementaux de gestion pour
l'organisation des concours A, B et C



0,8 M€

sont affectés
au Conseil supérieur
de la fonction publique territoriale



5,8 M€

sont dédiés à l'organisation
des concours et examens
professionnels A+ et à l'emploi

* Seuls les employeurs territoriaux dénombrant au moins un emploi à temps complet inscrit à leur budget au premier janvier de l'année de recouvrement versent une cotisation de 0,9 % au CNFPT.

** Comprend certaines formations en hygiène, sécurité et santé au travail, la formation continue obligatoire des agents de police municipale et les formations au maniement des armes.

LES FINANCES

SYNTHÈSE SUR LA RÉALISATION DU BUDGET EN 2018

Le CNFPT poursuit la maîtrise de ses charges de fonctionnement afin de privilégier ses priorités de formation à budget constant entre 2017 et 2018.

Les moyens financiers limités de l'établissement, conséquence de l'abaissement du taux de cotisation, sont difficilement compatibles avec les besoins croissants dans les champs de ses missions et, en particulier, concernant la formation des agents territoriaux. Mais pour ne pas pénaliser davantage les collectivités territoriales et les agents territoriaux, le CNFPT a fait le choix, comme en 2017, de ne pas accroître le périmètre des activités payantes et les règles de participation financière aux frais de déplacements des stagiaires sont restées inchangées.

Pour mémoire, le CNFPT est soumis à une instruction comptable spécifique se rapprochant dans la pratique fortement de la M14. Si la séparation ordonnateur/comptable reste la règle, l'agent comptable est intégrée aux effectifs de l'établissement et prise en charge financièrement.

Enfin, il n'y a pas de compte administratif ni de gestion mais un compte financier unique proposé par l'agent comptable et le président au vote du conseil d'administration.

Comme n'importe quel autre acte de collectivité de cet ordre, ces délibérations font l'objet du contrôle de l'égalité de l'État.

Les faits marquants de l'année 2018 sont les suivants :

LE TASSEMENT DE L'ASSIETTE DE LA COTISATION

Si le taux de recouvrement de la cotisation (99,7 %) est conforme aux prévisions budgétaires en 2018, on constate un tassement de la dynamique de cotisation qui évolue de compte financier à compte financier de 0,83 %. Rappelons que le produit de cotisation avait évolué de 5,43 % entre 2016 et 2017. Les effets de la légère diminution des effectifs de la fonction publique territoriale se sont donc faits ici ressentir malgré le glissement vieillissement technicité (GVT) et l'impact « PPCR ».

En 2018, le poids de la cotisation dans les recettes de fonctionnement est de 94 % des recettes réelles de fonctionnement contre 90 % en 2017. La fin de la recette de refacturation de l'ENSOSP dans le total des recettes réelles de fonctionnement en 2018 fait mécaniquement augmenter la proportion de la cotisation dans ce total. En retraçant celle-ci, la part de la cotisation serait de 91 %.

UNE LÉGÈRE BAISSÉ DES CRÉDITS DE FORMATION MAIS UNE PROGRESSION DU NOMBRE DE STAGIAIRES

Globalement, les dépenses directes liées à la formation sont réduites de 1,72 % entre 2017 et 2018 pour un montant global de 133,68 M€. Conformément aux orientations fixées, on note un développement des formations continues sur mesure avec, en parallèle, une diminution des formations continues dites « sur catalogue »

(inter). On note également une progression des dépenses pour les formations à destination des agents de la filière de la police municipale et des sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnels (+18 %).

Concernant l'activité, on peut souligner la progression du nombre de stagiaires accueillis (+ 2,7 %), passant de 897 602 en 2017 à 921 525 en 2018 et du nombre de sessions réalisées ou en cours (+ 4,1 %), passant de 65 732 en 2017 à 68 417 en 2018.

L'établissement a donc pu accueillir plus de stagiaires en organisant plus de sessions. Ces dernières devenant en moyenne moins longues, ce résultat a pu être atteint malgré une légère diminution des dépenses directes de formation.

LES RECETTES DES FORMATIONS DITES PAYANTES SONT RÉDUITES DE 14,32 %

En 2018, leur montant global est de 7,8 millions d'euros : les formations avec participation financière des collectivités sont désormais marginales à l'exception des formations en faveur des agents de la filière police municipale qui ont représenté 73 % des recettes de formation.

UNE BAISSÉ DES DÉPENSES EN SECTION D'INVESTISSEMENT

Les dépenses en section d'investissement sont globalement réduites de 36 % entre 2017 et 2018. En effet, après plusieurs livraisons de nouveaux bâtiments en 2016 et en 2017, la programmation pluriannuelle immobilière est entrée, en 2018, dans une phase d'études avec des décaissements moins importants que les années antérieures.

UNE EXCELLENTE CAPACITÉ DE DÉSENETTEMENT

L'épargne brute reste positive en 2018. Elle s'établit à 32,74 M€. Il convient toutefois de noter qu'elle s'est réduite de 11,53 % entre 2017 et 2018. La capacité de désendettement de l'établissement s'établit fin 2018 à 0,12 année, sachant qu'un ratio de désendettement de 10 à 12 ans est acceptable et qu'au-delà de 15 ans, la situation devient dangereuse. La situation de l'établissement au vu des engagements d'investissement est donc saine mais on notera que l'épargne brute est relativement modérée compte tenu des besoins de formation restant à couvrir. La maîtrise des charges reste donc particulièrement d'actualité.

UN EXCÉDENT CUMULÉ À FIN 2018 EN PROGRESSION

Il s'établit à 24 M€, il n'était que de 9,4 M€ à fin 2017 et à 13 M€ fin 2016. En effet, en 2016, le conseil d'administration avait choisi de maintenir le niveau d'activité du CNFPT malgré la baisse du taux de cotisation faisant perdre plus de 32 millions d'euros de recettes.

L'excédent cumulé a donc été partiellement utilisé pour financer les dépenses de l'année 2016, passant de 58 M€ fin 2015 à 13 M€ fin 2016.

En 2017, la stratégie d'adaptation de l'établissement a conduit à une atténuation des

dépenses de fonctionnement mais à un niveau insuffisant pour que les recettes de l'année financent les dépenses de l'année. L'excédent a donc été une nouvelle fois mis à contribution en passant de 13 millions à 9 millions d'euros, fin 2017.

Sur l'exercice 2018, les efforts dans la maîtrise des dépenses de formation liées notamment à l'harmonisation des formations et à l'introduction du distanciel, ainsi qu'une diminution des dépenses d'investissement, ont permis, contrairement aux deux exercices précédents, de dégager un résultat de 14,7 millions d'euros (excédent courant).

Cumulé avec les 9,3 millions d'euros constatés fin 2017, c'est un excédent de 24 millions d'euros qui est ainsi constitué. Il reste cependant faible puisqu'il ne représente que 7 % de dépenses réelles de fonctionnement et ne couvre qu'à peine plus de 26 jours d'activité.

RÉSULTAT CUMULÉ DE L'EXERCICE 2018

Résultat courant de l'exercice	20 107 244,44 €
Besoin de financement de la section d'investissement	- 5 428 977,38 €
Reports 2018 sur 2019	- 8 289 827,39 €
Résultat 2018 de la section d'investissement	2 860 850,01 €
Résultat de l'exercice 2018	14 678 267,06 €
Excédent antérieur reporté (excédent 2017)	9 366 581,31 €
RÉSULTAT CUMULÉ DE CLÔTURE 2018	24 044 848,37 €

LES RECETTES

En 2018, les recettes totales de fonctionnement s'élèvent à 386 152 402,20 euros et le montant des recettes totales d'investissement atteint 62 910 940,76 euros. Ces recettes ont évolué ainsi :

ÉVOLUTION DES RECETTES ENTRE 2017 ET 2018

	2017	2018	ÉVOLUTION
FONCTIONNEMENT	399 892 502,83	386 152 402,20	-3,44%
INVESTISSEMENT	73 468 662,98	62 910 940,76	-14,37%
TOTAL	473 361 165,81	449 063 342,96	-5,3%

Il convient de préciser qu'à compter de 2018, la participation à l'ENSOSP est imputée directement sur le budget annexe des sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnels sans transiter par le budget général. Les dépenses et les recettes du budget général sont, en conséquence, réduites de 10 440 000 € par rapport à celles de 2017.

DES RECETTES DE COTISATION MOINS DYNAMIQUES

La cotisation versée au CNFPT par les collectivités territoriales constitue la principale source de financement des actions de l'établissement. Elle représente 94 % des recettes de fonctionnement au compte financier 2018 contre 90 % en 2017. Le CNFPT ne perçoit aucun financement de la part de l'État ni pour son fonctionnement ni pour ses investissements. La cotisation est acquittée par les employeurs territoriaux dénombrant au moins un emploi à temps complet inscrit à leur budget au premier janvier de l'année de recouvrement.

33 925 collectivités ont cotisé en 2018, contribuant ainsi effectivement au financement du CNFPT.

LA RÉPARTITION DE LA COTISATION DE 2017 ET DE 2018 PAR TYPE DE COLLECTIVITÉS COTISANTES

En M €	COTISATION 2017	COTISATION 2018
Communes	177,884	178,053
Départements	56,381	56,204
CCAS	19,487	19,588
Communautés d'agglomération	18,722	18,720
Conseils régionaux	18,239	18,165
Communauté de communes	14,640	15,115
Autres établissements	13,711	14,115
Métropoles	12,682	13,779
SDIS	19,895	12,310
Centres de gestion	2,286	2,365
Communautés urbaines	2,059	2,103
OPHLM	2,164	2,026
Caisses des écoles	1,072	1,086
Maisons Départementales des Personnes Handicapées	0,417	0,433
Parcs naturels régionaux	0,381	0,381
Pôles d'Equilibre Territoriaux et Ruraux	0,144	0,186
Caisses de crédit municipal	0,121	0,119
TOTAL	360,291	354,821

Il y a un écart de montants avec les chiffres du compte financier 2018, dans la mesure où d'une part, il s'agit ici de la cotisation générale et de la cotisation pour les sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnels et où, d'autre part, il y a eu depuis des remboursements et des ajustements de flux sur tiers entre l'agence comptable et l'ordonnateur.

En termes d'assiette, le montant de la cotisation est calculé sur la base de l'ensemble des rémunérations payées aux agents territoriaux par la collectivité assujettie.

Le taux de cotisation maximum est, quant à lui, fixé par la loi et certaines cotisations par décret (pour des publics spécifiques comme les emplois d'avenir, par exemple). Il s'élève à 0,9 % de la masse salariale des agents, soit un pourcentage inférieur à ceux relevés dans les autres fonctions publiques comme dans les entreprises privées. À titre de comparaison, dans le secteur privé, les entreprises cotisent de 1,23 à 1,71 % pour financer la formation continue et l'apprentissage. Elles complètent cette cotisation par des dépenses directes de formation comme le font la plupart des collectivités. Dans la fonction publique d'État, les dépenses de formation (initiale et continue) hors rémunération des stagiaires, sont de 2,5 % de la masse salariale¹³.

Le taux de réalisation et de progression de la cotisation (budget général) depuis 2011 se présente ainsi :

ÉVOLUTION DE LA COTISATION PERÇUE DEPUIS 2011

EXERCICE BUDGÉTAIRE	TAUX DE COTISATION	COTISATION PERÇUE EN €	ÉVOLUTION DE LA COTISATION PERÇUE (N/N-1)
2011	1,00%	325 811 797	
2012	0,90%	306 263 056	-6,00%
2013	1,00%	339 233 477	10,77%
2014	1,00%	353 785 739	4,29%
2015	1,00%	362 350 919	2,42%
2016	0,90%	330 228 430	-8,87%
2017	0,90%	348 152 902	5,43%
2018	0,90%	351 035 278	0,83%

La dynamique de la cotisation s'explique par la dynamique de la base, bien que celle-ci se tasse grandement sur 2018 mais aussi, en 2017 et 2018, par la perception de cotisations non versées pendant plusieurs années par certains cotisants pour 11 millions d'euros sur ces deux exercices.

Le produit attendu de la cotisation a été fixé au budget primitif 2018 à 352 155 000 euros et a été réalisé comme suit :

COTISATION 2018 - RÉALISATION EN €

TOTAL RECETTES INSCRITES 2018	352 155 000
RÉALISATION 2018	351 035 278
ÉCART À LA PRÉVISION	-1 119 722
TAUX DE RECOUVREMENT	99,7%

13. Source ANNEXE AU PROJET DE LOI DE FINANCES POUR 2019 - formation professionnelle.

Globalement, la recette de cotisation recouvrée est proche de la prévision budgétaire avec un taux de recouvrement de 99,7 %. Le produit de cotisation s'établit à hauteur de 351,03 M€ en 2018.

Le recouvrement de la cotisation constaté fin 2018 démontre un tassement de l'évolution des effectifs et de maîtrise renforcée de la masse salariale par les collectivités : ainsi, le produit de cotisation n'évolue que de 0,83 % entre 2017 et 2018, contre une évolution de 5,43 % entre 2016 et 2017 et 1,3 % entre 2015 et 2016 hors effet taux.

Cette tendance confirme les prévisions de tassement de l'assiette de cotisation.

ÉVOLUTION DE LA PART DE LA COTISATION DANS LES RECETTES RÉELLES DE FONCTIONNEMENT

	2017	2018
COTISATION EN €	348 152 902,16	351 035 277,95
RECETTES RÉELLES DE FONCTIONNEMENT EN €	386 714 191,57	374 221 029,89
POIDS DE LA COTISATION EN %	90,0%	94%

RECOUVREMENT DE LA COTISATION PAR L'ACOSS 2019

Depuis le 1^{er} janvier 1990, le recouvrement de la cotisation due au CNFPT était effectué par le réseau trésor public, en application de l'instruction comptable n° 90-11-MO du 24 janvier 1990. La collectivité territoriale transmettait au trésorier local l'imprimé de cotisation envoyé par l'établissement dûment renseigné, ainsi que le mandat correspondant à l'ordre du trésor public.

L'article 78 de la loi de finances rectificative pour 2017 prévoit que le recouvrement de la cotisation, des prélèvements et majorations dus au CNFPT est effectué par l'ACOSS (Agence centrale des organismes de sécurité sociale) à partir du 1^{er} janvier 2019, c'est-à-dire à compter de la paie de janvier 2019.

Ainsi, depuis le 1^{er} janvier 2019, la collectivité territoriale ne reçoit plus les imprimés de cotisation mensuels ou trimestriels du CNFPT, et son seul interlocuteur pour toute question relative à la cotisation due à compter des salaires de janvier 2019 est désormais la caisse URSSAF dont elle dépend. La collectivité fait sa déclaration via le bordereau URSSAF utilisé pour la déclaration des charges sociales au titre de l'assurance maladie. Le service de la cotisation du CNFPT reste uniquement l'interlocuteur de la collectivité territoriale pour les exercices antérieurs à 2019, dans le cadre des contrôles effectués sur les cotisations versées jusqu'à l'extinction de la prescription quadriennale, applicable au CNFPT, selon la loi 68-1250 du 31 décembre 1968.

Pour mémoire, les conditions à remplir pour devoir payer une cotisation au CNFPT sont : avoir au moins un emploi de droit public à temps complet prévu à son budget au 1^{er} janvier d'une année ou avoir un contrat aidé de type emploi d'avenir ou CAE (contrat d'accompagnement à l'emploi).

DES RECETTES DE FORMATIONS PAYANTES TOUJOURS EN BAISSÉ

Les formations dites payantes résultent de l'application de l'article 8 de la loi du 12 juillet 1984 relative à la formation des agents de la fonction publique territoriale. Selon cet article : « Lorsque la collectivité ou l'établissement demande au CNFPT une formation particulière, différente de celle qui a été prévue par le programme du CNFPT (établi en fonction des plans de formation), la participation financière s'ajoute alors à la cotisation fixée par voie de convention ».

Hors activité à destination de la filière police municipale et conformément aux décisions prises par le CNFPT, les formations avec participation financière des collectivités sont désormais marginales, la plupart des formations étant financées par la cotisation.

Après avoir considérablement réduit le périmètre des formations payantes en 2014 afin de ne pas alourdir les charges des collectivités, le niveau de recettes des formations payantes poursuit encore sa diminution en 2018, passant ainsi de 9,2 M€ en 2017 à 7,9 M€ en 2018, soit une baisse de - 14,1 %. Il est à noter que 73 % de ces recettes proviennent de la formation des agents policières et policiers municipaux.

DES DÉPENSES RÉELLES DE FONCTIONNEMENT EN BAISSÉ

DÉPENSES RÉELLES DE FONCTIONNEMENT

2017	2018	ÉVOLUTION
349 708 366,64 €	341 482 261,30 €	-2,35%

Rappelons que la participation à l'ENSOSP ne transite plus, depuis 2018, par le budget général, ce qui fait mécaniquement baisser les dépenses de 10 440 000 € par rapport aux dépenses 2017 (avec, en parallèle, une réduction équivalente des recettes).

DES DÉPENSES DIRECTES DE FORMATION EN LÉGÈRE BAISSÉ

Les dépenses de formation comprennent les dépenses de pédagogie, les frais de logistique et les frais de déplacement des stagiaires.

Le montant des dépenses de formation a représenté 164 M€ en 2018, contre 136,028 M€ en 2017. Il convient de noter qu'à compter de 2018, la participation à l'ENSOSP, à hauteur de 11,32 M€, a été inscrite directement sur le budget annexe des sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnels. Compte tenu de ce changement de périmètre, en 2018, les dépenses pédagogiques sont quasiment au même niveau qu'en 2017, réduites de 1,07 % par rapport à 2017.

L'objectif fixé pour 2018 visait à redéployer des crédits vers des segments de formations identifiés comme en déficit du fait des arbitrages lourds qui ont dû être opérés en 2017 : les formations en unions et les formations en intra, à l'échelle des intercommunalités et au niveau des bassins d'emploi territorial. Conformément aux orientations stratégiques fixées au budget primitif 2018, les formations sur

mesure progressent respectivement de 28 % et de 3,4 % entre 2017 et 2018. Elles représentent en 2018 plus de 24 M€ soit près de 20 % des crédits formation.

Les dépenses liées à la formation des agents de la filière police municipale progressent globalement de 11 % entre 2017 et 2018, de 10,8 % pour les formations initiales et de 12,6 % pour les formations avec participation des collectivités territoriales (formation continue obligatoire police, formation préalable à l'armement et séances d'entraînement aux manèuvres des armes). Elles représentent plus de 10 M€.

Les dépenses liées à la formation des agents de la filière des sapeurs-pompiers et sapeuses-pompières professionnelles progressent fortement, de 54 % entre 2017 et 2018. Elles représentent en 2018 près de 2,7 M€.

DES DÉPENSES DE GESTION TOUJOURS MAÎTRISÉES

Les dépenses de gestion comprennent les dépenses liées à l'entretien du patrimoine de l'établissement, les dépenses de loyer et de gestion courante, les dépenses nécessaires à l'organisation des formations (reprographie, frais d'affranchissement, etc.), de formation interne et de remplacement des agents du CNFPT.

En 2018, les dépenses de gestion s'élèvent à 44 272 824 €. Elles ont progressé globalement de 8,7 % par rapport à celles de 2017. Rappelons toutefois que les dépenses de gestion avaient été fortement réduites de 13 % entre 2016 et 2017, et qu'elles s'élevaient, en 2016, à 46 837 531,18 €.

Un poste de dépense est plus particulièrement en progression entre 2017 et 2018 : il s'agit des dépenses liées aux systèmes d'information qui s'élèvent à 8 374 005 € en 2018 contre 5 687 140 € en 2017. La mise en œuvre du schéma directeur des systèmes d'information se poursuit et élargit mécaniquement le périmètre des prestations de maintenance portant sur les outils mis au service des collectivités et des stagiaires et notamment avec la montée en puissance du centre de service support totalement opérationnel en 2018.

DES DÉPENSES LIÉES À L'ORGANISATION DES CONCOURS STABLES

Les dépenses liées aux concours sont composées d'une part, de la compensation versée par l'établissement aux centres de gestion au titre de l'organisation des concours des catégories A, B et C conformément à la loi du 19 février 2007 et d'autre part, des dépenses liées à l'organisation directe des concours et examens professionnels de la catégorie A+ organisés par le CNFPT.

En 2018, ce sont encore 20,38 M€ qui ont été consacrés aux transferts aux centres départementaux de gestion. Ces transferts évoluent parallèlement à celui de la cotisation du dernier compte financier connu, soit l'évolution 2015 sur 2016 pour la dépense de 2018. Compte tenu de l'abaissement du taux plafond de la cotisation à 0,9 % dans la loi de finances 2016, le transfert aux centres de gestion est ainsi réduit de - 8,9 % en 2018.

En dépenses directes, le CNFPT a consacré 1,15 M€ à l'organisation des concours et des examens professionnels dont il a la compétence, ceux des cadres A+.

LES DÉPENSES RÉELLES D'INVESTISSEMENT

UN PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS D'ACCUEIL ET DE FORMATION

Le CNFPT a engagé depuis plusieurs années une politique immobilière afin d'accompagner le projet national de développement de l'établissement.

Ainsi, en 2009, le CNFPT disposait de 124 sites pour une surface de 155 275 m² dont 69% en pleine propriété. Des missions d'expertise du patrimoine avaient notamment mis en exergue que, sur les 29 sites étudiés de plus de 1 000 m², 60 % étaient très consommateurs d'énergie et 81 % des sites n'étaient pas ou moyennement accessibles aux personnes en situation de handicap.

En 2018, l'établissement dispose de 125 sites pour une surface totale de 182 009 m² dont 79,21 % en pleine propriété. La part des m² occupés a ainsi progressé de 1 % entre 2009 et 2018.

SURFACE OCCUPÉE

	2009		2018	
PROPRIÉTÉ	106 709	68,72%	144 177	79,21%
LOCATION	48 566	31,28%	37 832	20,79%
	155 275		182 009	17,22%

m² shon

NOMBRE DE SITES

	2009	2017	2018
PROPRIÉTÉ	40	47	51
LOCATION	84	78	73
TOTAL	124	125	124

En dix exercices, le CNFPT aura réalisé près de 248 millions d'euros de construction, d'achat ou de gros entretien de sites.

La politique immobilière du CNFPT vise à rationaliser les dépenses et à optimiser la part de location de celle de la pleine propriété. À titre d'exemple, les services centraux du CNFPT occupaient jusqu'en 2010, 8 184 m² sur trois sites : 631 m² au 17 rue d'Anjou, 5 386 m² au 10/12 rue d'Anjou en location pour 2,9 millions d'euros annuels et 2 167 m² en copropriété, boulevard de Grenelle et rue Frémicourt. La Cour des comptes avait alors pointé le caractère coûteux de ces locations dans le 8^e arrondissement. Un bâtiment a été acheté en décembre 2010 pour 66,5 millions d'euros au 80 rue de Reuilly à Paris dans le 12^e arrondissement pour une surface hors œuvre nette (SHON) de 12 149 m².

L'opération, outre la relocalisation en un site unique et bien plus fonctionnel des services du CNFPT, a permis l'ouverture d'un centre de formation de 11 salles. On notera que déduction faite de la vente des bâtiments remplacés par l'actuel siège, le bien sera amorti en 20 ans, ceci sans compter la revalorisation immobilière du bien (le coût au m² de l'achat étant alors de 5 432 euros). À titre d'illustration, le bâtiment étant raccordé au réseau urbain, il a été observé une économie de 16 400 euros sur les consommations énergétiques sur la seule année 2012.

Après plusieurs livraisons de bâtiments en 2015 et 2017, la programmation pluriannuelle immobilière est entrée en 2018 dans une phase d'études préalables au développement de nouvelles opérations, avec pour conséquence des décaissements moins importants que les années antérieures.

Ainsi pour l'année 2018, les principales dépenses immobilières ont concerné l'achèvement de plusieurs chantiers avec la réception des nouveaux locaux des délégations Centre-Val de Loire, Languedoc-Roussillon et Limousin, et la réhabilitation des locaux des délégations de Corse, de Bretagne et de Midi-Pyrénées (phasage en cours), pour une consommation de crédits de 7 683 768,40 €, contre 24 890 834,88 € en 2017. Ces opérations visent tant l'amélioration des conditions d'accueil des stagiaires et de déroulement des formations que les conditions de travail des formateurs et formatrices, et des agents de l'établissement, dans un souci de performance technique et d'optimisation des consommations énergétiques globales.

Par ailleurs, l'établissement œuvre à la mise en accessibilité de ses locaux, conformément aux obligations d'accueil des personnes handicapées pour les établissements recevant du public. Fin 2015, le CNFPT a déposé auprès de la Préfecture de Paris, son agenda d'accessibilité programmé qui, du fait du nombre de sites répertoriés, de l'étendue géographique, de la nature juridique, de la taille des structures et du montant estimé des travaux, prévoit la mise aux normes progressive de son patrimoine sur les trois périodes 2016-2018, 2019-2021 et 2022-2024 selon les priorités issues des diagnostics. Pour chaque site mis aux normes, il est délivré une attestation d'accessibilité mise à disposition du public.

Cet agenda tient compte des opérations immobilières en cours, lesquelles intègrent l'obligation d'accessibilité aux personnes handicapées pour toute nouvelle opération tant en réhabilitation qu'en construction neuve.

À l'inverse, les crédits d'équipement progressent de 32,7 % passant de 12 131 780,19 € en 2017 à 16 093 398,97 € en 2018 avec, notamment 11 409 187 € consacrés à la rénovation des équipements et des infrastructures des systèmes d'information au sein des structures.

ANALYSE DES DÉPENSES PAR FONCTION

Les dépenses du CNFPT peuvent être réparties en trois grandes fonctions à savoir la fonction « Formation », la fonction « Mission statutaire », la fonction « Support », complétées des opérations financières.

La fonction « Formation » regroupe l'ensemble des dépenses directes à savoir les dépenses pédagogiques, dépenses logistiques, frais stagiaires et rémunération des élèves, et des dépenses indirectes telles que la masse salariale des agents affectés

à l'activité formation dans les délégations, les instituts et au siège, dépenses informatiques et de communication qui concourent à la formation.

La fonction « Mission statutaire » regroupe les dépenses liées à l'organisation des concours et examens de catégorie A+ gérés par le CNFPT, et le coût de ceux transférés aux centres de gestion, les dépenses liées à la rémunération des fonctionnaires pris en charge (fonctionnaires momentanément privés d'emploi) et les dépenses indirectes (masse salariale des agents du siège en charge des concours, de la mobilité et des cadres de directions, dépenses informatiques et de communication qui concourent aux missions statutaires). Ces dépenses sont complétées de celles liées au fonctionnement du Conseil supérieur de la fonction publique, uniquement portées par le CNFPT (masse salariale des agents du CSFPT et dépenses de gestion liées aux locaux).

La fonction « Support » regroupe les dépenses de gestion des services support centraux et la masse salariale des services centraux non affectée aux fonctions « Formation » et « Mission statutaire » mais qui y concourent indirectement par leur action.

Enfin, une quatrième catégorie de dépenses est retenue pour les dépenses financières afin de couvrir l'intégralité des dépenses réelles de fonctionnement. En l'espèce, il s'agit du remboursement des intérêts d'emprunt, des autres charges de gestion courante et des dépenses exceptionnelles (titres annulés sur exercices antérieurs...).

Ce sont ainsi 80,5 % des dépenses réelles de fonctionnement qui sont consacrées à la fonction « Formation » soit plus de 275 M€, 8 % à la fonction « Mission statutaire », 9,5 % à la fonction « Support » et 2 % aux opérations financières.

En ventilant les dépenses de la fonction « Support » qui contribue indirectement aux activités formation, concours et emploi, ce sont 98 % des dépenses réelles de fonctionnement et d'investissement qui sont affectées à la formation et 2 % aux missions statutaires.

LA POLITIQUE RESSOURCES HUMAINES

LA STRUCTURE DES EFFECTIFS DU CNFPT

UNE MASSE SALARIALE TOUJOURS STABLE

Pour accompagner au mieux la transformation de son offre, le CNFPT a accentué ses efforts de gestion en matière de ressources humaines et de maîtrise de la masse salariale. La poursuite de la stabilisation des effectifs déjà engagée depuis 2012 et la politique de rémunération menée par le CNFPT ont conduit à une légère baisse de la masse salariale de l'établissement (- 0,9 % entre 2017 et 2018). Celle-ci s'est élevée à 131,9 M€ en 2018 contre 133,1 M€ en 2017.

Dynamique des rémunérations

En 2018, la politique de rémunération du CNFPT a été marquée par la refonte du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP). Cette dernière s'est effectuée à périmètre et à moyens constants par délibération du 10 octobre 2018. À cette évolution, s'est ajoutée la décision du Gouvernement de marquer une pause dans les mesures de mise en œuvre de la réforme des parcours professionnels, des carrières et des rémunérations (PPCR). Ces mesures ont été reportées au 1^{er} janvier 2019, entraînant une dynamique moins importante des rémunérations par rapport à celle constatée en 2017.

Des effectifs stabilisés

Les effectifs sont restés globalement stables avec 2 392 postes budgétaires. C'est d'ailleurs le cas depuis 2012, grâce à la politique de gestion prévisionnelle des emplois permanents déployée permettant de réallouer les moyens en fonction des besoins et au moindre recours aux contrats non-permanents. En 2018, les agents contractuels ne représentent ainsi que 4,2 % des postes permanents du CNFPT, un chiffre en baisse constante depuis 2013.



2 392
postes permanents.
Un effectif stable
depuis 2012

LE CNFPT, EXEMPLAIRE SUR LE RECOURS AUX CONTRACTUELS

Le recrutement d'un agent contractuel pour répondre à un besoin permanent de l'administration doit rester une exception et nécessite d'être justifié par des circonstances particulières ne permettant pas le recrutement d'un fonctionnaire. Le CNFPT est très vigilant quant à l'application de cette règle au sein de l'établissement, dans un souci de respect des normes réglementaires et d'exemplarité. À titre de référence, au 31 décembre 2016, les emplois contractuels représentaient 18,9 % des effectifs de la fonction publique territoriale, ils représentent aujourd'hui 4,2 % des postes permanents.

UN EFFECTIF PLUS FÉMININ, EXPÉRIMENTÉ ET COMPÉTENT

Montée en compétences

Le CNFPT a enregistré, en 2018, une légère augmentation du nombre de postes de catégorie B : 550 contre 540 en 2017. Cette évolution résulte de l'effet de promotions internes et nominations de lauréats de concours ou examens professionnels. En regard, l'établissement a enregistré une diminution des postes de catégorie C qui passent de 814, en 2017, à 791, en 2018. Cette même tendance, qui témoigne d'une montée en compétences des territoriaux, s'observe au sein de l'ensemble de la fonction publique territoriale : 75,6 % des effectifs relevaient de la catégorie C en 2016, contre 77,5 % en 2006.

ÉVOLUTION DES POSTES PERMANENTS PAR CATÉGORIE

	2014	2015	2016	2017	2018
CATÉGORIE A	1 019	1 033	1 037	1 038	1 051
CATÉGORIE B	505	523	537	540	550
CATÉGORIE C	868	836	818	814	791
TOTAL	2 392	2 392	2 392	2 392	2 392

Source : bilans sociaux et données RH du CNFPT

Un effectif majoritairement féminin

En 2018, 23,7 % des agents sont des hommes et 76,3 % sont des femmes. La proportion de femmes dans l'établissement demeure nettement supérieure à celle observée dans la fonction publique territoriale qui est constituée à 61,3 % de femmes¹⁴.

Cela s'explique en partie par le fait que 84,7 % des postes du CNFPT appartiennent à la filière administrative - 92 % des agents exerçant des fonctions dans les domaines de la formation ou de la gestion relèvent de cette filière administrative - et que cette filière a un taux de féminisation élevé dans la fonction publique territoriale (plus de 80 %).

La féminisation progresse dans la catégorie A (+ 2 pts) mais reste stable pour les autres, les femmes étant surreprésentées dans les catégories B et C par rapport à la FPT où elles sont déjà majoritaires (63,4 % de la catégorie B et 60,7 % de la catégorie C).

TAUX DE FÉMINISATION PAR CATÉGORIE

	2017	2018
CATÉGORIE A+	44 %	44 %
CATÉGORIE A	68 %	70 %
CATÉGORIE B	84 %	84 %
CATÉGORIE C	82 %	82 %

La dynamique de l'emploi de personnes en situation de handicap

Au 1^{er} janvier 2018, le CNFPT a atteint un taux d'emploi direct de travailleurs handicapés de 7,94 % contre 6,79 % en 2017. Le taux d'emploi légal¹⁵ 2018 est de 10,73 % en 2018 contre 9,02 % en 2017. Au CNFPT, ces taux d'emploi sont le résultat de la politique menée en faveur de l'accès et du maintien dans l'emploi des personnes handicapées. Cette politique mobilise de nombreux acteurs internes : la direction générale adjointe en charge des ressources et du dialogue social, les référents handicap, les encadrants et l'ensemble des structures de l'établissement.

Des agents diplômés et expérimentés

Le système de la carrière régit l'emploi des fonctionnaires. Les recrutements s'effectuant à un niveau moyen de diplôme supérieur - donc à un âge plus élevé - l'âge moyen des agents de la fonction publique est sensiblement supérieur à celui des salariés du privé : 43 ans contre 41 ans au 31 décembre 2016.

La diminution de la part des moins de 30 ans (- 25 % entre 2017 et 2018) s'explique notamment par le moindre recours aux contractuels qui présentent habituellement des profils plus jeunes que les agents titulaires. Au CNFPT, les contractuels ont, en outre, une moyenne d'âge aussi élevée (48,25 ans) que celle de leurs collègues fonctionnaires (48,6 ans). Moins nombreux, les contractuels sont en effet aussi plus expérimentés et donc plus âgés car recrutés uniquement si aucun titulaire ne dispose de la compétence requise. Par ailleurs, 60,4 % des contractuels du CNFPT sont engagés en CDI au 31 décembre 2018, contre 55 % au 31 décembre 2017. Cette proportion relativement élevée freine le taux de rotation des contractuels et explique l'accroissement de l'âge moyen de cette population.

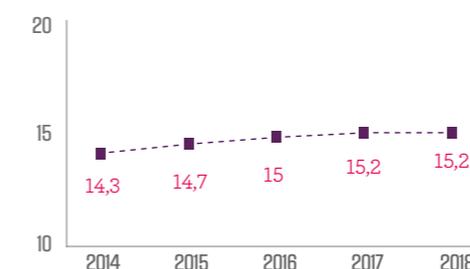
14. L'ensemble des données chiffrées faisant référence à la fonction publique territoriale sont issues du rapport annuel sur l'état de la fonction publique - chiffres 2016 - édition 2018.

15. Le taux d'emploi légal comprend l'emploi direct de personnes reconnues travailleurs handicapés, les achats effectués auprès du secteur protégé et les aménagements de poste.

L'ANCIENNETÉ PROGRESSE FAIBLEMENT

Au CNFPT, l'ancienneté moyenne évolue moins rapidement (+ 0,95 an depuis 2013) que l'âge moyen (+ 1,80 ans sur la période). Dans le détail, l'ancienneté des catégories A et C est moins élevée que la moyenne de l'établissement, tandis que celle des B est supérieure et est la seule à augmenter.

ÉVOLUTION DE L'ANCIENNETÉ MOYENNE DES AGENTS SUR POSTES PERMANENTS



Source : Bilan social 2017 du CNFPT.

LA DYNAMIQUE DE L'ORGANISATION INTERNE

UN CENTRE DE FORMATION INTERNE (CFI) AU CŒUR DES CHANGEMENTS

Le CNFPT accompagne la professionnalisation de ses agents et recueille chaque année leurs besoins individuels de formation.

En avril 2018, de nombreuses actions ont été engagées pour accompagner les agents des structures dans la transformation pédagogique et numérique de l'offre de service.

Un plan d'accompagnement complet composé de plusieurs modules de formations, ateliers de prise en main et webinaires couvrant l'ensemble des thèmes (ingénierie, innovation, production de ressources, ingénierie pédagogique numérique...) a été mis en place à cette fin par la direction de la formation et le Centre de formation interne (CFI). Des outils spécifiques ont été conçus pour faciliter le partage et l'échange au sein de l'établissement : un SPOC¹⁶ des fondamentaux de la pédagogie, des tutoriels, des guides et une e-communauté « Accompagnement aux usages du numérique ». Au cœur de cette e-communauté, véritable espace d'échange entre pairs, chaque spécialité dispose d'un groupe thématique afin de permettre aux conseillères et conseillers formation d'échanger sur la production de ressources pédagogiques nationales et locales.

16. Cours en ligne privé.



7,94 %

Le taux d'emploi direct de travailleurs handicapés

UNE GÉNÉRALISATION PROGRESSIVE DU TÉLÉTRAVAIL

Le dispositif de télétravail, mis en œuvre au CNFPT, s'inscrit pleinement dans une perspective de développement durable dont il mobilise les trois piliers : l'environnement - en favorisant la réduction des déplacements des agents ; le social - en permettant de diminuer les temps de trajet et ainsi de mieux articuler les temps professionnels et personnels ; et l'économie, du fait de la réduction des frais de déplacements. Sa mise en œuvre constitue l'une des mesures phares du Plan de déplacement de l'établissement (PDE) qui concourt à la réduction du bilan carbone du CNFPT.



186

agents
télétravailleurs
en 2018 contre
127 en 2017

Ouvert à tous les cadres d'emplois et à toutes les catégories, le télétravail permet aux agents :

- d'améliorer leurs conditions de travail ;
- de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle ;
- de limiter les conséquences de leurs déplacements en termes de fatigue, de stress et de risque routier ;
- d'adapter les conditions de travail d'agents en situation de handicap et de faciliter leur maintien dans l'emploi.

Début 2017, 99 agents de l'établissement ont expérimenté le télétravail au sein de quatre structures pilotes : l'INET, l'INSET de Dunkerque, la délégation Lorraine, et le siège. 28 agents supplémentaires de l'INSET de Nancy et des délégations du Nord - Pas-de-Calais et de Picardie ont rejoint l'expérimentation courant 2017.

À l'issue de cette première année d'expérimentation, le bilan s'est avéré très positif tant du point de vue des télétravailleurs que des encadrants. Le CNFPT a ainsi décidé de déployer de manière progressive le télétravail à l'ensemble de ses structures. En 2018, sept structures supplémentaires ont expérimenté le télétravail en s'appuyant sur les règles de fonctionnement suivantes :

- un quota de 30 % d'agents télétravailleurs par structure ou DGA ;
- le maintien du critère relatif au trajet pour départager les agents ;
- deux jours de télétravail maximum par semaine ;
- la conservation d'une liste d'activités non télétravaillables.

En matière d'accompagnement, une journée de formation a été organisée pour l'ensemble des encadrants susceptibles d'encadrer des télétravailleurs. Un réseau de formateurs et formatrices internes composé notamment de référentes et référents ressources humaines des structures expérimentatrices a également été créé afin de dispenser la partie théorique de la formation aux agents télétravailleurs.

UN DISPOSITIF ÉVOLUTIF

Chaque année, cette modalité d'organisation du travail fera l'objet d'un bilan qui veillera à aborder l'ensemble des aspects matériels, techniques, financiers et organisationnels mais aussi en termes de santé au travail pour l'agent, son encadrement et son service d'appartenance ainsi que pour l'établissement.

UN DISPOSITIF D'ÉVALUATION ET DE PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX POUR SES AGENTS

Le CNFPT a inscrit, dès 2011, la problématique de la prévention des risques psychosociaux (RPS) dans son projet

L'établissement a ainsi expérimenté, en 2018, un dispositif global d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux (RPS) auprès de ses agents dans trois structures : la délégation Midi-Pyrénées, la délégation Champagne-Ardenne, l'INSET de Nancy.

Cette expérimentation a été mise en œuvre avec l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT). Des groupes locaux de prévention ont posé un diagnostic centré sur le travail, l'organisation, l'environnement et le contexte. Ils ont permis de bâtir des plans d'actions mis en œuvre actuellement dans chacune des structures. L'intérêt de la démarche est aussi de dégager des sujets communs à traiter au niveau national. La capitalisation et l'adaptation des outils et méthodes vont ainsi permettre de les déployer à l'échelle nationale en 2019.

FAVORISER L'ACCÈS À LA RÉFÉRENTE DÉONTOLOGUE

Suite à la parution du décret n° 2017-519 du 10 avril 2017 relatif au référent déontologue, le CNFPT a nommé une référente déontologue en 2018. Elle conseille l'ensemble des agents de l'établissement pour les accompagner dans le respect des principes déontologiques en situation professionnelle, en particulier pour prévenir les conflits d'intérêts. La loi donne en effet désormais aux fonctionnaires le droit de consulter un référent ou une référente déontologue. L'établissement veille à renforcer l'information des agents en organisant des temps d'échanges avec la déontologue et a créé des supports vidéo permettant de mieux faire connaître et d'exercer ce droit nouveau. D'avril à décembre 2018, la référente a été saisie de 13 demandes d'agents à titre individuel. Elle a aussi apporté son appui aux équipes internes notamment auprès des services chargés d'instruire les demandes de cumuls d'activités des agents.

DES AGENTS ENGAGÉS DANS LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Réduire les consommations d'énergie et les impressions

- Concours de réduction de la consommation d'énergie : le bâtiment du siège a concouru, avec 230 autres bâtiments d'entreprises, au concours d'économies d'énergie organisé par l'Institut français pour la performance du bâtiment (IFPEB) : Cube 2020. L'objectif était de réduire au maximum les consommations d'énergie. Grâce aux actions techniques (installation d'ampoules LED, réduction de la température pendant les plages d'inoccupation du bâtiment...) et à la sensibilisation des agents aux écogestes (éteindre son ordinateur et sa lumière en partant, régler sa climatisation...), le bâtiment a été classé troisième du concours dans sa catégorie avec 14 % d'économies de consommation et 17 % d'émissions de CO₂ évitées.
- Des bâtiments performants sur le plan énergétique : chaque année, le CNFPT mène des travaux de réhabilitation de ses locaux et en construit de nouveaux. Au-delà de l'amélioration des conditions de travail des agents ou d'accueil des stagiaires - et notamment l'accessibilité des personnes en situation de handicap - il s'agit d'optimiser la performance en matière de gestion énergétique et de confort hydrothermique des bâtiments. À cette fin, en 2018, des travaux ont été conduits à Vannes, Ajaccio et Toulouse, et de nouveaux locaux ont été construits à Limoges, Montpellier et Orléans.

- Politique éditique de réduction des volumes et coûts d'impression : en 4 ans, entre 2014 et 2018, les volumes d'impression du CNFPT sont passés de 80 millions de copies à 46, soit une baisse de 43 % tandis que les coûts d'impression ont diminué de 39 %. Pour y parvenir, l'établissement a notamment remplacé les imprimantes personnelles ou en réseau par des imprimantes multifonctions (impression, photocopie, scan) aux coûts d'impression réduits et offrant des possibilités de gestion de l'impression : libération par badge permettant à l'agent de maîtriser et de limiter ses impressions, paramétrage par défaut de l'impression en recto-verso et en noir et blanc.

FOCUS SUR LES NOUVEAUX LOCAUX DE LA DÉLÉGATION LANGUEDOC-ROUSSILLON

Les nouveaux locaux de la délégation de Languedoc-Roussillon, réceptionnés en avril 2018, sont certifiés HQE « Haute Qualité Environnementale ». Le projet s'insère dans un site accessible directement en transport en commun et fortement urbanisé. La performance de l'enveloppe d'un point de vue thermique et acoustique, garantit un confort d'usage optimal. Le bâtiment est raccordé au réseau de chaleur et de froid de la ville. La création d'un patio intérieur en pleine terre et planté assure un îlot de fraîcheur lors des périodes chaudes. La conception du projet permet de viser une labellisation THPE (Très haute performance environnementale) « Effinergie + » à savoir un abaissement des consommations primaires de l'ordre de 40 % inférieur au niveau réglementaire de la RT 2012. Ces objectifs sont d'ores et déjà largement atteints avec le concours de l'ensemble des agents et stagiaires et d'un pilotage des équipements au plus près des besoins.

Lutter contre le gaspillage alimentaire

Depuis 2016, le CNFPT a mis en place un plan de lutte contre le gaspillage alimentaire couvrant l'ensemble de ses sites de restauration collective : 4 restaurants gérés en régie, 7 restaurants avec une gestion externalisée mais aussi dans ses 5 structures qui achètent leurs repas.

Pour accompagner ses équipes de restauration, le CNFPT a notamment formé l'ensemble des cheffes cuisinières et chefs cuisiniers à l'utilisation du logiciel Emapp.fr. Celui-ci permet de s'assurer du respect de la qualité alimentaire, d'anticiper les besoins d'approvisionnements, de contrôler le volume de déchets ou encore de tenir compte des allergènes. Fin 2018, près de 6 000 utilisateurs ont été formés.

Le CNFPT traduit également cet engagement dans l'aménagement spatial de ses restaurants. Il conçoit des espaces de tri et des installations facilitant le traitement des biodéchets. Aujourd'hui, cinq restaurants administratifs disposent de ces infrastructures à Vannes, Toulouse, Pantin, Caen et Angers. L'établissement accompagne ces actions d'une campagne de sensibilisation auprès des stagiaires déjeunant dans les restaurants administratifs du CNFPT.

Annexes

LES INSTANCES DU CNFPT	98
Composition	98
Missions	104
L'ORGANISATION DU CNFPT SUR LE TERRITOIRE	105
Le maillage de proximité des délégations et des antennes	106
Les instituts spécialisés (INSET) et l'institut national des études territoriales (INET)	106
L'ORGANISATION DES CONCOURS ET EXAMENS PROFESSIONNELS A+	109
LES RESSOURCES HUMAINES EN DÉTAIL	110
L'évolution de la pyramide des âges	110
La répartition de l'ancienneté par genre	110
La répartition des agents sur poste permanent selon leur ancienneté et catégorie	111
Les effectifs des délégations et instituts	112

LES INSTANCES DU CNFPT

Établissement public à caractère administratif, le CNFPT est doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Il est au service de la totalité des collectivités territoriales (à l'exception de la Ville de Paris, constituée du conseil départemental et de la commune de Paris) ainsi que des établissements publics administratifs locaux qui en dépendent et des maisons départementales des personnes handicapées.

Le CNFPT est doté d'instances nationales et régionales composées à égalité de représentants des collectivités employeuses et de représentants de leurs personnels. Ses instances paritaires œuvrent ensemble au développement d'une formation professionnelle de qualité pour tous les agents de la fonction publique territoriale, sur l'ensemble des territoires. Elles définissent les orientations générales de la formation professionnelle des agents en tenant compte des besoins exprimés par les collectivités territoriales et leurs établissements. Au total, ce sont plus de 1 600 élus et élues, représentants des personnels territoriaux (titulaires et suppléants) et personnalités qualifiées qui participent activement à la vie du CNFPT et contribuent à son évolution : 177 dans les instances nationales et 1 446 dans les instances régionales.

COMPOSITION

Les instances nationales et régionales du CNFPT sont composées à égalité de représentants des collectivités employeuses et de représentants de leurs personnels.

Le mandat d'un membre de conseil régional d'orientation représentant les collectivités territoriales prend fin lors des élections générales renouvelant la catégorie de collectivités dont il relève. Le mandat des représentants des agents territoriaux expire à l'occasion du renouvellement général du mandat des représentants des personnels aux comités techniques. Ce renouvellement est intervenu à l'issue des élections professionnelles du 6 décembre 2018. Toutefois, ce mandat est prorogé jusqu'à l'installation des nouveaux représentants des agents. Les désignations des représentants des agents pour chaque instance par les organisations syndicales sont intervenues durant le premier trimestre 2019. Le nombre de sièges accordés à chaque organisation syndicale pour chacune de ces instances est fixé, pour la première fois, par un arrêté du président du CNFPT. Pour le conseil d'administration, la répartition des sièges des représentants des agents entre les organisations syndicales représentatives s'effectue proportionnellement au nombre de voix obtenues aux élections aux comités techniques. Cette répartition se fait à la représentation proportionnelle à la plus forte moyenne.

Pour le conseil national d'orientation, la répartition des sièges est fonction de la répartition effectuée au conseil d'administration.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration est composé de 34 membres titulaires : 17 élus locaux et 17 représentants du personnel. L'élection des représentants des collectivités territoriales s'effectue au sein de collèges distincts de représentants des communes, des conseils départementaux et des conseils régionaux :

- douze représentants des communes ;
- trois représentants des départements ;
- deux représentants des régions.

Ils sont élus par et parmi les représentants titulaires de collectivités territoriales siégeant dans les conseils régionaux d'orientation du CNFPT. La durée du mandat des élus et élus locaux, membres du conseil d'administration du CNFPT, expire à l'occasion du renouvellement de leur mandat local et se trouve prorogée jusqu'à l'installation de leurs successeurs.

COMPOSITION DES INSTANCES

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION		
François DELUGA Maire de Teich Président du CNFPT	Muriel SAUVEGRAIN 1 ^{er} maire-adjointe d'Orléans. Vice-présidente du CNFPT pour le collège des collectivités territoriales	Christophe COUDERC Confédération générale du travail Vice-président du CNFPT pour le collège des représentants des organisations syndicales
TITULAIRE	SUPPLÉANT 1	SUPPLÉANT 2
REPRÉSENTANTES ET REPRÉSENTANTS DES COMMUNES		
François DELUGA Maire de Teich Président du CNFPT	Jacques POUGET Maire de Lalbenque	Joël PEYRE Adjoint au maire d'Avignon
Didier CAZABONNE Adjoint au Maire de Bordeaux	Philippe Laurent Maire de Sceaux	Daniel LEROY Adjoint au maire de Moussy-le-Neuf
Jacques BANGOU Maire de Pointe-à-Pitre Vice-président de la communauté d'agglomération Cap Excellence	Jean-Claude DEYRES Maire de Morcenx Président du centre de gestion des Landes	Michel DESIRE Maire de Passavant-La-Rochère Vice-président de la communauté de communes de la Haute-Comté
Jean-Louis NOUHAUD Conseiller départemental de la Haute-Vienne Maire de Boisseuil Président du centre de gestion de la Haute-Vienne	Patricia LIDAR Adjointe au maire de Fort-de-France	
Muriel SAUVEGRAIN 1 ^{er} maire-adjointe d'Orléans Vice-présidente de la communauté d'agglomération Orléans Val de Loire	Éric DURAND Maire de Mouvaux	Anne-Marie COUSIN Maire de Torigni-sur-Vire
Yohann NEDELEC Maire de Le Relecq-Kerhuon Vice-Président de Brest Métropole	Guy BRANCHUT Conseiller municipal de Brie	Paule BERTHELOT Adjointe au maire de Rémire-Montjoly Vice-présidente du centre de gestion de la Guyane
Élisabeth LEFRANC Ajointe au maire de Nantes	Michel BACHELARD Maire de Quétigny	Serge JANQUIN Adjoint au maire de Bruay-la-Buissière
Jean-Claude BILLOT Maire de Ferrières	Denis FLAMANT Maire de Chavenay Vice-président du centre interdépartemental de gestion (CIG) de la Grande Couronne	Cécile GALLIEN Maire de Vorey

TITULAIRE	SUPPLÉANT 1	SUPPLÉANT 2
REPRÉSENTANTES ET REPRÉSENTANTS DES COMMUNES (SUITE)		
Jérôme BALOGE Maire de Niort	Rémy VIROULAUD Adjoint au maire de Limoges	Philippe SQUELARD Maire de Trans-sur-Erdre
Catherine DI FOLCO Maire de Messimy	Laurent HENART Maire de Nancy	Benoit PILET Adjoint au maire d'Angers
Alain DUMEIL Maire de Beaumont	Jean-Marc FRESNEL Maire adjoint de Versailles	Michèle HERVY Adjointe au maire de Laon
Jean-Marc VASSE Maire de Fauville-en-Caux	Jacques CHEVTCHENKO Adjoint au maire de Tours	Pierre-Paul LEONELLI Adjoint au maire de Nice
REPRÉSENTANTES ET REPRÉSENTANTS DES DÉPARTEMENTS		
Jean-Yves GOUTTEBEL Président du conseil départemental du Puy-de-Dôme	Véronique VOLTO Conseillère départementale de Haute-Garonne	André VIOLA Président du conseil départemental de l'Aude
Martine VASSAL Présidente du conseil départemental des Bouches-du-Rhône Présidente de la métropole d'Aix-Marseille Provence	Pierre GIMEL Conseiller départemental de l'Isère	Danièle BOEGLIN Conseillère départementale de l'Aube
Christian GILLET Président du conseil départemental du Maine-et-Loire	Michèle ESCHLIMANN Conseillère départementale du Bas-Rhin	Jean-Luc DETAVERNIER Conseiller départemental du Bas-Rhin
REPRÉSENTANTES ET REPRÉSENTANTS DES RÉGIONS		
Michel NEUGNOT Conseiller régional de Bourgogne Franche-Comté	Audrey ROUSSELET Conseillère régionale Centre-Val de Loire	Hélène GIRAL Conseillère régionale de Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées(Occitanie)
Robert BENEVENTI Conseiller régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur	Pierre CHERET Conseiller régional de Nouvelle Aquitaine	Claudia ROUAUX Conseillère régionale de Bretagne
REPRÉSENTANTES ET REPRÉSENTANTS DE L'ORGANISATION SYNDICALE CGT		
Christophe COUDERC	Christine POUZARD	Nadia AIT-AMER COURGEAU
Natacha POMMET	Jean-Jacques PAVELEK	Sébastien NAUDY
Brigitte ORGANDE	Saïd BELLAHCENE	Valérie VINCENT
Jean-François GAST	Nathalie GOSSELIN	Pascale MERCIER
Muriel CHESA	Sabary MAXIMIN	Kelly LOMBARDA
Yvan GARCIA	Véronique REVEL-GONZALEZ	Édith KINHOUANDE

TITULAIRE	SUPPLEANT 1	SUPPLEANT 2
REPRÉSENTANTES ET REPRÉSENTANTS DE L'ORGANISATION SYNDICALE CFTD		
Marie MENNELLA	Jean-Claude LENAY	Serge HAURE
Fabrice CASAREGGIO	Dominique LESUEUR	Sandrine HAUDRECHY
Armelle LOYEN	Catherine BLANC	Nathalie SERVAS
Michel BRAULT	Monique ASSOULINE	Michel LECLERC
Anita BASTRENTA-CAILLARD	José PORCEDDU	Sébastien BOUVIER
REPRÉSENTANTES ET REPRÉSENTANTS DE L'ORGANISATION SYNDICALE FORCE OUVRIÈRE		
Hélène BROC	Michel KARABADJAKIAN	Rachel MESSOUSSE
Pierrick JANVIER	Dominique REGNIER	Sylvie LEMPREUR-PICAUT
Josiane TOURAIN	Patrice CARRE	Thierry TRETHAU
REPRÉSENTANTES ET REPRÉSENTANTS DE L'ORGANISATION SYNDICALE UNSA TERRITORIAUX		
Christine JOSSET-VILLANOVA	Eric CONEIM	Pascale PEIGNEN
Christian CHEFTEL	Laurent CHILLES	Pascale PARIS ANTONINI
REPRÉSENTANTES ET REPRÉSENTANTS DE L'ORGANISATION SYNDICALE FA-FPT		
Caroline CHARRUYER	Michel MANI	Martine GRAMOND

LE CONSEIL NATIONAL D'ORIENTATION (CNO)

Le conseil national d'orientation (CNO) est constitué de 25 membres, désignés par le conseil d'administration :

- dix élues et élus locaux, désignés par les représentants des collectivités territoriales siégeant au conseil d'administration, pris pour moitié parmi ces derniers dont obligatoirement le président ou la présidente du conseil d'administration ou son représentant, et pour moitié parmi les déléguées et délégués des délégations ;
- dix représentants des agents territoriaux désignés par les organisations syndicales : le nombre de sièges attribué à chacune des organisations syndicales est fixé par arrêté du président ou de la présidente en fonction de la répartition effectuée au conseil d'administration ;
- enfin, cinq personnalités qualifiées choisies en raison de leurs compétences pédagogiques et de formation, ou des responsabilités qu'elles exercent.

LE CONSEIL NATIONAL D'ORIENTATION

Données de Mars 2019

PRÉSIDENTE DU CONSEIL NATIONAL D'ORIENTATION		
Hélène BROC (FO)	Jean-Jacques BAGHDIKIAN	Patrick LEFÈVRE
TITULAIRE	SUPPLÉANT 1	SUPPLÉANT 2
REPRÉSENTANTES ET REPRÉSENTANTS DES ÉLUES ET ÉLUS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION		
François DELUGA Président du CNFPT Maire du Teich	Muriel SAUVEGRAIN Vice-présidente du CNFPT Adjointe au maire d'Orléans	Élisabeth LEFRANC Adjointe au maire de Nantes
Jean-Claude BILLOT Maire de Ferrières	Serge JANQUIN Conseiller municipal de Bruay-la-Bussière	Philippe LAURENT Maire de Sceaux
Yohann NEDELEC Maire de Le Relecq Kerhuon	Jacques POUGET Maire de Lalbenque	Guy BRANCHUT Conseiller municipal de Brie
Jean-Louis NOUHAUD Maire de Boisseuil	Jean-Claude DEYRES Maire de Morcenx	Jacques BANGOU Maire de Pointe-à-Pitre
Jérôme BALOGÉ Maire de Niort	Alain DUMEIL Maire de Beaumont	Benoît PILET Adjoint au maire d'Angers
REPRÉSENTANTES ET REPRÉSENTANTS DES DÉLÉGUÉES ET DÉLÉGUÉS RÉGIONAUX OU INTERDÉPARTEMENTAUX		
Paule BERTHELOT Déléguee du CNFPT Guyane Adjointe au maire de Rémiré-Montjoly	Michel NEUGNOT Délégué du CNFPT Bourgogne	Ali RAMLATI Déléguee du CNFPT Mayotte
Marc BAIETTO Délégué du CNFPT Rhône-Alpes Grenoble	Michel DÉsirÉ Délégué du CNFPT Franche-Comté	Denis FLAMANT Délégué du CNFPT Grande Couronne
Didier BARDET Délégué du CNFPT Limousin	Martial DE VILLELUME Délégué du CNFPT Poitou-Charentes	Jean-Jacques ROZIER Délégué du CNFPT Auvergne
Mario MOREAU Délégué du CNFPT Réunion	Christian BILHAC Délégué du CNFPT Languedoc Roussillon	Marina SIGER Déléguee du CNFPT Martinique
Michel LORENTZ Délégué du CNFPT Alsace-Moselle	Claude LÉONARD Délégué du CNFPT Lorraine	Jean-Marc VASSE Délégué du CNFPT Normandie Rouen

TITULAIRE	SUPPLÉANT 1	SUPPLÉANT 2
REPRÉSENTANTES ET REPRÉSENTANTS DES ORGANISATIONS SYNDICALES		
Jean-Jacques PAVELEK - CGT	Pascale MERCIER	Edith KINHOUANDE
Christophe COUDERC - CGT Vice-Président du CNFPT	Muriel CHESA	Said BELLAHCENE
Brigitte ORGANDE - CGT	Claudine HEBERT	Véronique REVEL-GONZALEZ
Marie MENNELLA - CFDT	Haciba CHAUVIN	Monique ASSOULINE
Véronique SAUVAGE - CFDT	Monique GRESSET	Serge HAURE
Fabrice CASAREGGIO - CFDT	Michel BRAULT	Sébastien BOUVIER
Hélène BROC - FO	Jean-Jacques BAGHDIKIAN	Patrick LEFEVRE
Josiane TOURAINE - FO	Nicolas VERHILLE	Christophe SANSOU
Corinne MONDON - UNSA	Pascale PEIGNEN	Benjamin THOMAS
Thierry CHARREIRE - FA FPT	Martine GRAMOND-RIGAL	Caroline CHARRUYER
PERSONNALITÉS QUALIFIÉES		
Monique BOUTRAND	/	/
Jacques FERSTENBERT	/	/
Henri JACOT	/	/
Sylvian LESCURE	/	/
Michel SELITZKI	/	/

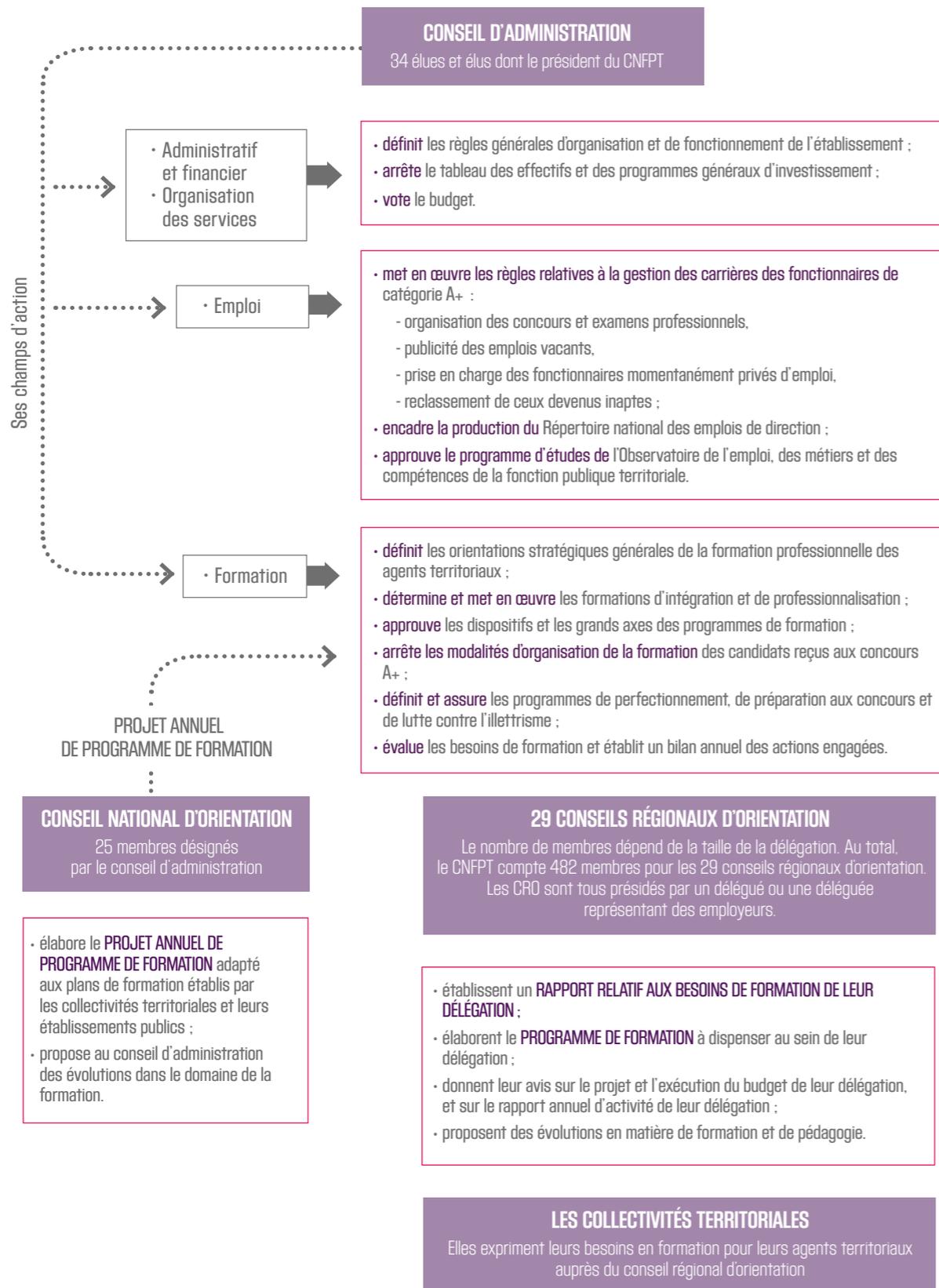
LES CONSEILS RÉGIONAUX D'ORIENTATION (CRO)

Cette instance est composée en nombre égal de représentants des collectivités territoriales (212) et de représentants des organisations syndicales (212), auxquelles sont ajoutés 58 personnalités qualifiées réparties dans les CRO. Le collège des représentants des collectivités territoriales est composé d'autant de représentants des communes que la délégation compte de départements, avec un minimum de quatre, dont au moins deux pour les communes affiliées à un centre de gestion, deux représentants de départements, et un représentant de la région, si son siège dépend de la délégation.

Au total, 212 élus et élus titulaires représentent les fonctionnaires territoriaux au sein des conseils régionaux d'orientation :

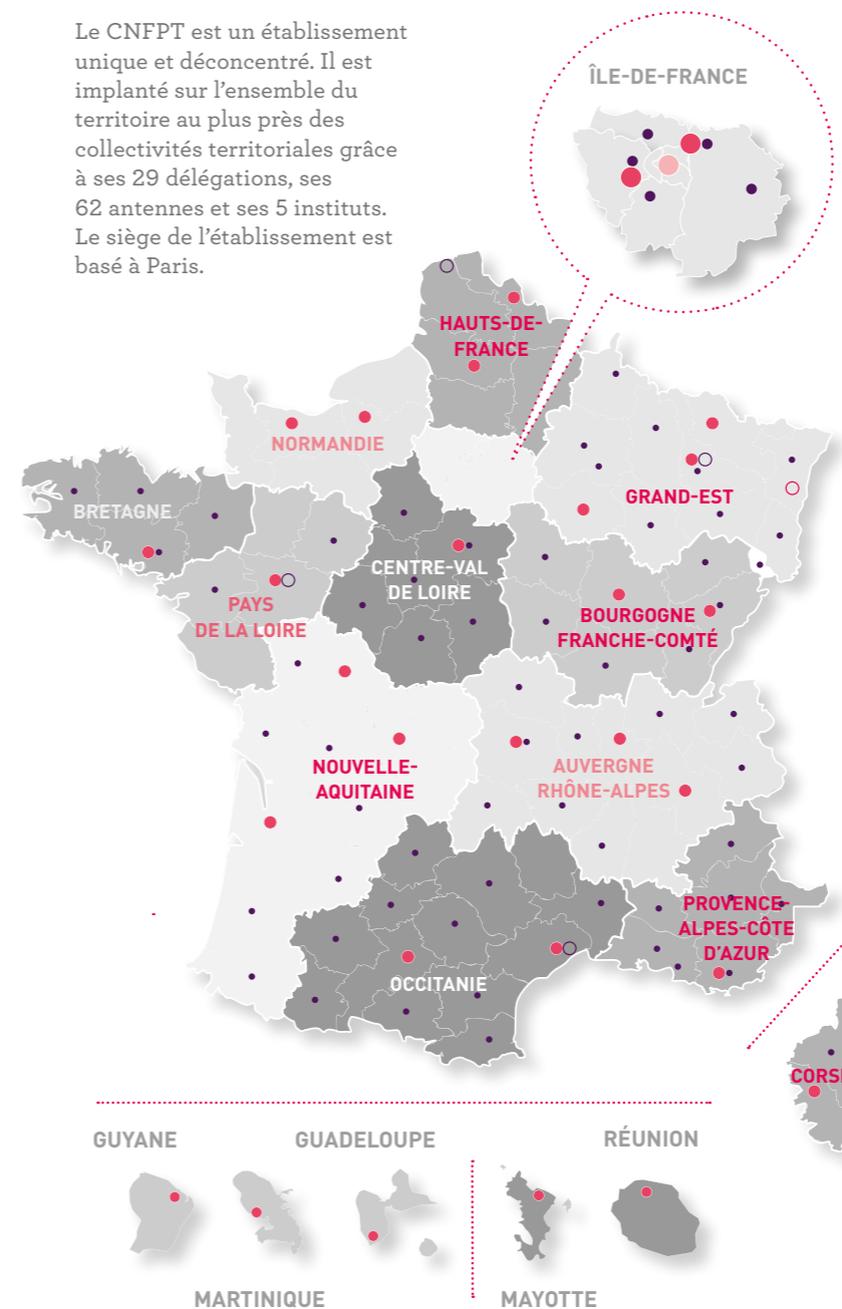
- 92 représentant le collège communes affiliées ;
- 36 représentant le collège communes non affiliées ;
- 58 représentant le collège départements ;
- 26 représentant le collège régions.

MISSIONS



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 grâce à ses 29 délégations, ses 62 antennes et ses 5 instituts. Le siège de l'établissement est basé à Paris.



100 IMPLANTATIONS

- Délégations
- INSET
- INET
- Antennes
- Siège



2 392

agents du CNFPT répartis sur l'ensemble du territoire



12

interdélégations composées de

29 délégations

elles-mêmes constituées de + de 60 antennes qui assurent la formation des agents au plus près de leur territoire



5

instituts chargés de la formation des cadres territoriaux, de la veille et de la prospective sur les évolutions des métiers territoriaux, à travers leurs **18 pôles de compétences**



11 000

lieux de formation.

LE MAILLAGE DE PROXIMITÉ DES DÉLÉGATIONS ET DES ANTENNES

Dans les territoires, le CNFPT s'appuie sur son réseau que constituent ses 29 délégations et ses 62 antennes. 24 délégations couvrent le territoire métropolitain, 5 délégations prennent en charge les besoins des collectivités dans les régions ou collectivités uniques d'outre-mer.

Ces entités déconcentrées du CNFPT, placées sous l'autorité directe de la directrice générale, 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 au service 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 directe 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 service 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 service du CNFPT en permettant le rapprochement des stagiaires des lieux de formation. Disposant d'une expertise de leur territoire, les délégations sont les interlocutrices privilégiées des collectivités. En outre, le maillage de proximité est complété par un maillage thématique avec 5 instituts en charge des formations d'approfondissement et d'expertise, auxquels sont rattachés 18 pôles de compétences chargés d'irriguer les ressources de tout l'établissement dans les champs de spécialisation de l'action publique locale.

LES INSTITUTS SPÉCIALISÉS (INSET) ET L'INSTITUT NATIONAL DES ÉTUDES TERRITORIALES (INET) DE STRASBOURG

Le CNFPT dispose de cinq instituts chargés de la formation des cadres territoriaux et cadres de direction : 4 instituts spécialisés (INSET) et l'institut national des études territoriales (INET). Ces cinq instituts :

- dispensent l'offre de formation statutaire en direction des agents de catégorie A pour les INSET (formations d'intégration, formations de professionnalisation lors de la prise de poste en vue d'un approfondissement des connaissances ou dans le cadre du développement d'une expertise) et des agents de catégorie A+ pour l'INET (formations initiales et continues) ;
- animent les pôles de compétences et d'expertise au service de l'activité de l'ensemble du CNFPT dans leur champ de spécialisation.

UN RÉSEAU D'EXPERTISE INTERNE

Les pôles de compétences du CNFPT ont pour mission d'assurer la veille et la prospective des politiques publiques, des métiers et de l'offre de formation en s'appuyant sur un réseau de professionnels, de praticiens et d'experts. Répartis en dix-huit thématiques, ces pôles de compétences produisent chaque année des notes d'orientation, complétées tous les deux ans par des fiches sectorielles, à partir de leurs observations, et fournissent ainsi des orientations pertinentes et utiles à la construction de l'offre de formation. Ils contribuent de manière décisive à la définition de la stratégie de formation du CNFPT. Dans les territoires, collectivités et agents bénéficient de cette prise en compte des grandes évolutions de l'action publique.

LES INSTITUTS NATIONAUX SPÉCIALISÉS D'ÉTUDES TERRITORIALES (INSET)

Les quatre instituts nationaux spécialisés d'études territoriales (INSET) sont chacun spécialisés dans un champ de l'action publique locale :

- solidarité, cohésion sociale et enfance pour l'INSET d'Angers ;
- aménagement et développement durables des territoires pour l'INSET de Dunkerque ;
- services techniques urbains, infrastructures publiques et ingénierie écologique pour l'INSET de Montpellier ;
- action éducative, santé, culture, citoyenneté et affaires juridiques pour l'INSET de Nancy.

Ces instituts organisent les formations nationales conçues et pour partie, coproduites avec l'INET de Strasbourg et les autres INSET, dans leurs champs d'expertise. Ils organisent également des formations interrégionales d'expertise, en lien avec les délégations, 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 : LA GRANDE ÉCOLE DE SERVICE PUBLIC LOCAL

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 (administrative, technique et culturelle notamment) qui travaillent quotidiennement ensemble au sein des collectivités territoriales.

L'institut a pour mission d'assurer :

- les formations initiales et d'intégration des cadres de direction de la fonction publique territoriale. La formation initiale concerne les élèves administrateur ou administratrice, conservateur ou conservatrice du patrimoine, conservateur ou conservatrice de bibliothèques et ingénieure ou ingénieur en chef territoriaux ;
- la formation d'intégration des cadres de direction territoriaux s'adresse aux biologistes, vétérinaires, pharmaciens et aux médecins territoriaux ;
- la formation de professionnalisation, de perfectionnement et autres formes de formation continue pour tous les cadres de direction de la fonction publique territoriale cités ci-dessus ainsi que celles des directeurs et directrices, et directeurs et directrices adjoints de SDIS ;
- la coordination et le pilotage des préparations aux concours internes de l'encadrement supérieur, en liaison avec les INSET.

La formation professionnelle proposée par l'INET, élaborée en lien direct avec la réalité des collectivités territoriales, permet aux stagiaires de disposer d'une vision globale des enjeux qui concernent les fonctionnaires de toutes les catégories et de toutes les filières. Elle est dispensée en coopération étroite avec les autres fonctions publiques, afin de permettre l'émergence d'une vision d'ensemble et le partage des valeurs de service public. L'INET travaille ainsi en collaboration avec l'École nationale d'administration (ENA), l'Institut national du patrimoine (INP), l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (ENSSIB), Agro ParisTech.

L'INET développe l'interdisciplinarité et favorise la rencontre entre futurs cadres de direction. Le modèle de formation de l'INET rassemble une grande diversité de profils, offre une ouverture aux autres métiers et aux autres catégories d'agents.

L'institut répond aux critères d'exigence des employeurs territoriaux qui souhaitent disposer de collaborateurs de haut niveau, opérationnels, en capacité d'appréhender les enjeux de la gestion publique locale et d'anticiper les mutations.

UN FONCTIONNEMENT COOPÉRATIF EN INTER-DÉLÉGATIONS ET ENTRE INSTITUTS

Depuis 2016, les délégations du CNFPT développent des coopérations renforcées dans le cadre d'inter-délégations, des espaces regroupant deux à trois délégations et s'adaptant au redécoupage des régions administratives issu de la loi de délimitation des régions du 16 janvier 2015. L'inter-délégation est un cadre de référence permettant de conforter le maillage territorial du CNFPT, de bénéficier des vertus qu'offrent les économies d'échelle pour certaines tâches de gestion et de développer l'esprit de partage collaboratif entre équipes.

Les instituts du CNFPT fonctionnent également dans le cadre d'un réseau animé par un projet et s'inscrivant dans une coopération renforcée entre les cinq instituts en lien avec les délégations.

Au sein de chaque inter-délégation, les structures construisent et mettent en œuvre un programme pluriannuel de coopération, expérimentent une représentation de l'inter-délégation par un interlocuteur unique pour certaines réunions des réseaux nationaux ou groupes de travail et définissent des champs d'action communs entre l'institut et la délégation installés dans une même ville.

L'organisation de l'établissement en douze inter-délégations permet à l'ensemble du CNFPT de mieux construire et partager ses ressources. Plusieurs actions sont programmées en ce sens dans la feuille de route 2016 - 2021 du CNFPT (telles que la mutualisation des achats, les réunions d'informations des agents, les réunions de formateurs et formatrices, etc.).

L'ORGANISATION DES CONCOURS ET EXAMENS PROFESSIONNELS A+

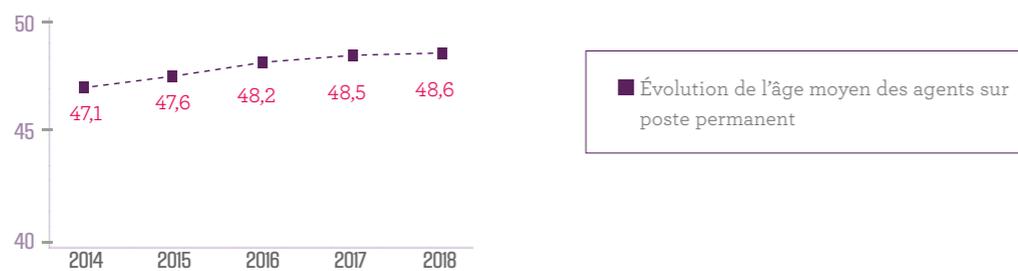
TABLEAU COMPARATIF ENTRE 2018 ET 2017 DU NOMBRE DE POSTES OUVERTS, DU NOMBRE DE CANDIDATS INSCRITS ET DU TAUX DE SÉLECTIVITÉ POUR LES CONCOURS ET EXAMENS PROFESSIONNELS DE CATÉGORIE A+

CONCOURS OU EXAMEN PROFESSIONNEL	NOMBRE DE POSTES OUVERTS		NOMBRES DE CANDIDATS INSCRITS		ÉVOLUTION ENTRE 2017 ET 2018	TAUX DE SÉLECTIVITÉ (PRÉSENTS/ ADMIS)	
	2018	2017	2018	2017		2018	2017
CONCOURS D'ADMINISTRATEUR TERRITORIAL	50 dont 50 pourvus	50 dont 47 pourvus*	629	558	+ 12,7 %	8 %	5,9 %
EXAMEN PROFESSIONNEL D'ADMINISTRATEUR TERRITORIAL	33 dont 25 pourvus*	34 dont 17 pourvus*	225	303	- 15,8 %	10,2 %	17,8 %
CONCOURS D'INGÉNIEUR EN CHEF TERRITORIAL	45 dont 28 postes pourvus*	45 dont 34 postes pourvus*	343	478	- 28,25 %	7,5 %	8 %
EXAMEN PROFESSIONNEL D'INGÉNIEUR EN CHEF TERRITORIAL	/	24 dont 22 pourvus*	/	303	/	/	17,4 %
CONCOURS DE CONSERVATEUR DE BIBLIOTHÈQUE TERRITORIAL	18 dont 18 postes pourvus	15 dont 15 postes pourvus	295	321	- 8,1 %	10,3 %	14,7 %
CONCOURS DE CONSERVATEUR DU PATRIMOINE TERRITORIAL	15 postes dont 13 pourvus*	12 dont 12 postes pourvus	448	412	+ 8,7 %	22 %	21 %
TOTAL	161 dont 134 postes pourvus*	180 dont 147 postes pourvus*	1 970	2 454	/	/	/
TAUX DE COUVERTURE	83 %	81,7 %					

*Les écarts entre le nombre de postes ouverts et le nombre de postes pourvus pour certains concours et examens professionnels A+ s'expliquent par la faiblesse des candidatures présentées

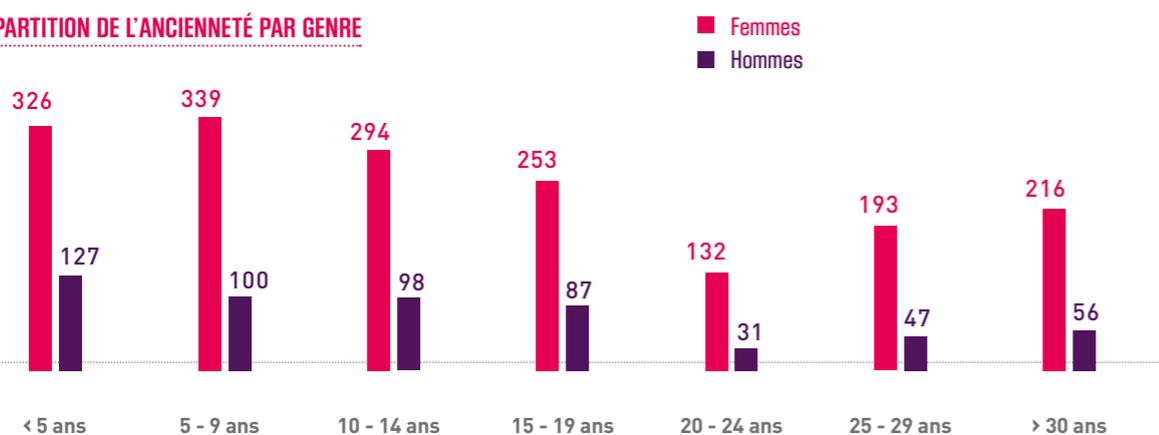
LES RESSOURCES HUMAINES EN DÉTAIL

L'ÉVOLUTION DE LA PYRAMIDE DES ÂGES



Source : bilans sociaux et données RH du CNFPT.

LA RÉPARTITION DE L'ANCIENNETÉ PAR GENRE



Source : bilans sociaux et données RH du CNFPT.

LA RÉPARTITION DES AGENTS SUR POSTES PERMANENTS SELON LEUR ANCIENNETÉ ET CATÉGORIE

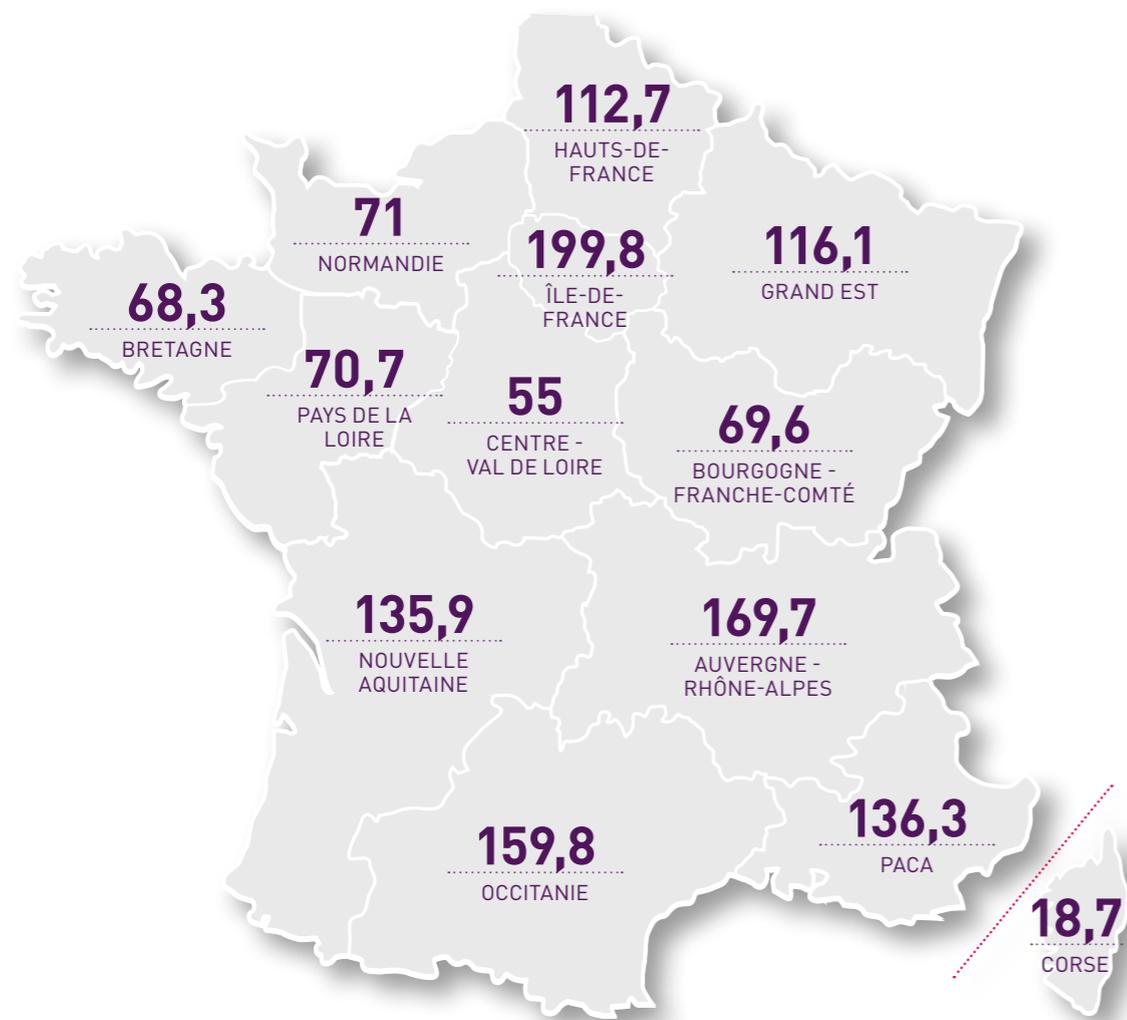
	CATÉGORIE A	CATÉGORIE B	CATÉGORIE C	TOTAL
MOINS DE 5 ANS D'ANCIENNETÉ	24 %	16 %	17 %	20 %
ENTRE 5 ET 9 ANS D'ANCIENNETÉ	20 %	14 %	22 %	19 %
ENTRE 10 ET 14 ANS D'ANCIENNETÉ	18 %	16 %	17 %	17 %
ENTRE 15 ET 19 ANS D'ANCIENNETÉ	15 %	15 %	15 %	15 %
ENTRE 20 ET 24 ANS D'ANCIENNETÉ	6 %	8 %	8 %	7 %
ENTRE 25 ET 29 ANS D'ANCIENNETÉ	7 %	13 %	12 %	10 %
PLUS DE 30 ANS D'ANCIENNETÉ	10 %	19 %	9 %	12 %
NOMBRE D'AGENTS	986	535	778	2 299 AGENTS¹⁷
ANCIENNETÉ MOYENNE 2018	13,73	18,04	15	15,16
DONNÉES 2017	13,9	17,9	15,1	15,2
DONNÉES 2016	13,9	17,6	14,6	15
DONNÉES 2015	13,8	17,5	14	14,7
DONNÉES 2014	13,3	17,5	13,6	14,3

Source : bilans sociaux et données RH du CNFPT.

17 - Le nombre d'agents est inférieur aux 2 392 postes ouverts en 2018.

LES EFFECTIFS DES DÉLÉGATIONS ET INSTITUTS

ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN PAR RÉGION ADMINISTRATIVE (ETP)



44,9

ANTILLES - GUYANE

12,9

GUYANNE

16

MARTINIQUE

16

LA GUADELOUPE

34,8

Océan Indien

9,9

MAYOTTE

24,9

LA RÉUNION

NOMBRE D'ETP PAR TYPE DE STRUCTURE

Délégations et antennes : 1463,3

Instituts : 258,4

Siège : 387,4

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