



CONSEIL NATIONAL D'ORIENTATION

BILAN 2019-2022



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT

SOMMAIRE

ÉDITO

Le président du CNFPT 2

La présidente du CNO 3

UNE INSTANCE PARITAIRE ENGAGÉE 4

**PRÉSENTATION DE L'ASSEMBLEE
DÉLIBÉRANTE..... 5**

Une composition paritaire 5

Des missions confiées par la loi
du 12 juillet 1984 6

Un fonctionnement régulier et engagé 6

**LE PARITARISME QUI ŒUVRE POUR
LA DÉFENSE DU SERVICE PUBLIC
DE LA FORMATION 10**

LES TRAVAUX DE LA MANDATURE 11

Les chiffres clés du mandat 11

Sa méthode de travail : la collégialité 12

Mots des présidentes et présidents
des commissions et groupes de travail 13

UNE INSTANCE DANS L'ACTION 18

**ACTEUR ET AU CŒUR
DE LA FORMATION 19**

La crise sanitaire et ses effets sur l'offre
de formation 19

Le contexte législatif et réglementaire
et ses impacts 21

La loi de transformation du 6 août 2019..... 21

La loi sécurité globale pour la préservation
des libertés et ses conséquences sur
le secteur police municipale 23

La réforme de la formation
professionnelle 25

Le secteur sapeuses-pomprières et
sapeurs-pompiers : ses évolutions 26

**ACTEUR ET AU CŒUR
DES ENJEUX 27**

**L'INET : une référence pour les cadres
dirigeants territoriaux..... 27**

Les transitions 28

La transition numérique..... 28

Les transitions écologique et climatique ... 29

Les transitions professionnelles 30

**FORCE DE PROPOSITIONS :
LA COMMISSION AD-HOC 32**

Des propositions de développement
d'une offre complémentaire..... 32

Une participation active au projet
d'établissement 2022-2027..... 33

**CONCLUSION : L' ACTION DU CNO
DEMAIN 35**

LES PERSPECTIVES 36

ANNEXES 37



FRANÇOIS DELUGA

Président du CNFPT

Le mandat 2019 – 2022 du CNO a été marqué par la crise sanitaire et la mise en œuvre de la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique. Ce fut donc un mandat riche et à bien des titres, exceptionnel.

Il a fallu sur cette période accompagner l'établissement dans son adaptation à la crise Covid, avec une offre d'enseignements à distance, puis participer au retour à la normal au gré des contraintes sanitaires et des vagues épidémiques.

Mais il a fallu également donné suite aux différentes réformes législatives qui se sont imposées à nous, je pense bien sûr à la loi du 6 août 2019, mais également à celle sur le continuum de sécurité, et également s'adapter à la réforme de la haute fonction publique ou bien encore, à la nouvelle organisation de l'établissement.

Tout au long de ce mandat, le Conseil d'administration a pu compter sur le CNO, et sur sa présidente, Hélène Broc, avec laquelle nous avons pu travailler main dans la main sur l'ensemble de ces crises en gardant toujours un œil attentif et vigilant sur la question centrale de la réduction des inégalités d'accès à la formation.

Au-delà des spécificités de la période, la composition paritaire du CNO permet de développer une vision à 360 degrés de la formation professionnelle, au service à la fois des nécessités des employeurs publics locaux et des besoins des agents territoriaux. Cette construction unique dans le monde des collectivités territoriales est bien une force du CNFPT.

Je suis en effet convaincu de la pertinence de l'organisation du CNFPT : un établissement unique, paritaire, financé par les collectivités, organisé au plus près des territoires, mutualisant les ressources et les productions, chargé de la formation professionnelle – d'intégration et continue – de tous les agents quels que soient leur grade et catégorie, parcours scolaire et métier, territoire et filière, garant de la promotion sociale et des parcours professionnels.

L'engagement, à titre bénévole, de chacun est précieux à nos instances. Je veux d'ailleurs en remercier l'ensemble des membres du CNO, et tout particulièrement Hélène Broc pour sa présidence sur deux mandats qui a contribué à renforcer la place et l'acuité de cette instance.

Au-delà des turbulences du moment, notre modèle de formation est toujours à améliorer. Il évolue d'ailleurs d'année en année, s'adaptant aux contraintes qui pèsent sur les collectivités comme sur l'établissement, à la raréfaction des ressources, aux changements de l'organisation de la formation professionnelle... Mais l'institution demeure toujours au service des territoires et de leur développement, elle reste plus que jamais le service public du service public.



HÉLÈNE BROC

Présidente du Conseil national d'orientation

L'écriture d'un bilan de mandat n'est pas chose aisée car il demande un retour arrière, une prise de recul sur les sujets les plus marquants. Il permet également de retracer le plus fidèlement possible le travail accompli et saluer l'investissement de chacune et de chacun dans l'accomplissement de notre noble mission, celle d'apporter un regard éclairé sur toutes questions relatives à la formation de agents territoriaux et, contribuer par nos avis à nourrir les débats et les prises de décision du Conseil d'administration.

Instance paritaire consultative, placée auprès du Conseil d'administration le CNO s'est toujours attaché, dans un esprit constructif, à débattre, à questionner, à nourrir par ses réflexions, les grandes orientations de l'établissement en matière de formation.

Le mandat qui s'achève aura été particulièrement riche en la matière. De nombreux sujets à portée stratégique nous ont occupés et, si je devais le qualifier en un seul mot, je le qualifierai de singulier en raison du contexte de crise sanitaire qui a prévalu sur une bonne partie du mandat et dont les effets ont été nombreux.

La pandémie a bouleversé nos vies, nos pratiques professionnelles, au fil du temps notre rapport au travail a changé. L'établissement a dû s'adapter et dans l'urgence, intégrer ces évolutions dans son offre de formation, tant dans les contenus que dans les modalités pédagogiques proposés afin de répondre aux nouveaux besoins des collectivités et de leurs agents.

La réforme de la fonction publique, avec la loi du 6 août 2019 et les différents décrets qui ont suivis, dès le début nous ont inquiétés, puis mobilisés pour défendre l'établissement dans son rôle et ses missions, ses valeurs républicaines fondatrices d'un service public de formation, ses instituts et en particulier l'INET. Les nouvelles dispositions en matière de formation prévues dans les textes qui ont émaillé nos réflexions durant ces quatre années, ont impacté le CNFPT à plusieurs niveaux et ont nécessité une attention particulière dans l'examen des dossiers s'y rapportant. Sans vouloir prétendre à l'exhaustivité d'une activité riche et intense, je citerai, dans une énumération à la Prévert, l'accompagnement des transitions professionnelles avec la création de cycles, la formation initiale des contractuels et des policiers municipaux, la scolarité des élèves de l'INET sans oublier le transfert à l'établissement de la compétence apprentissage pour la fonction publique territoriale.

Les services publics sont le socle de notre quotidien et la formation des agents participe du principe d'accès de chacune et chacun sur tout le territoire à tous les services publics et à l'égalité de traitement. Dans cet esprit, eu égard aux défis auxquels est confrontée l'action publique locale territoriale, la contribution du CNO à l'élaboration du nouveau projet d'établissement 2022-2027 a constitué un moment fort et occupé une place importante dans nos travaux.

Face aux profondes mutations que nous traversons aujourd'hui, face aux enjeux que la territoriale doit relever afin que soit préservée la qualité du service public rendu aux usagers, la formation apparaît, plus que jamais, comme un levier essentiel et l'établissement un outil indispensable pour accompagner les collectivités et leurs agents dans ces évolutions.

Le bilan d'activité de la mandature qui s'achève m'offre l'occasion de redire ma fierté d'avoir présider cette instance, qui s'est attachée à éclairer les débats du Conseil d'administration, présidé par François DELUGA, que je remercie pour son écoute et l'attention qu'il nous a portée. Mes remerciements vont également aux membres du CNO, aux présidentes et présidents des commissions et groupes de travail, pour leur engagement et l'esprit de dialogue qui a prévalu dans nos débats, sans oublier les services pour la qualité des dossiers produits.

La capacité donnée aux agents de rendre un service de qualité, la définition collective des besoins en matière de formation donnent tout son sens au CNO, instance de réflexion et de propositions, pour défendre le service public de formation.

**UNE INSTANCE
PARITAIRE ENGAGÉE**

PRÉSENTATION DE L'ASSEMBLÉE DÉLIBÉRANTE

Une composition paritaire



Vingt membres titulaires, deux collègues, l'un représentant les employeurs locaux (5 membres issus du Conseil d'administration et 5 délégués régionaux), l'autre représentant les organisations syndicales composé de dix membres répartis en fonction des résultats des élections professionnelles dans la fonction publique territoriale.

Cinq personnalités qualifiées désignées par le Conseil d'administration en raison de leur expertise reconnue soit dans le domaine de la formation soit de la fonction publique territoriale.

Une présidence élue issue du collège des organisations syndicales.

NOUVEAUTÉ DE LA MANDATURE : UNE INSTANCE PARTIELLEMENT RENOUELÉE

L'application du décret n° 2011-2010 du 27 décembre 2011 et son article 4 qui réduit la durée du mandat des représentants du personnel de 6 ans à 4 ans a eu pour effet, sur la mandature, la désynchronisation entre les échéances politiques et les élections professionnelles. Ainsi, l'assemblée a connu un renouvellement du collège représentant des employeurs en 2021 suite aux élections locales et connaîtra le renouvellement de sa présidence et du collège représentant des organisations syndicales en 2023 suite aux élections professionnelles.



Composition
paritaire

20
membres

5
personnalités
qualifiées

Des missions confiées par la loi du 12 juillet 1984

Placé auprès du Conseil d'administration du CNFPT, le Conseil national d'orientation a pour mission de le conseiller et d'orienter ses décisions et délibérations par des avis et préconisations sur tous sujets relevant de la formation des agents des collectivités territoriales. Il est ainsi consulté sur :

- l'ensemble des questions relatives à la politique formation des agents publics mise en œuvre par l'établissement et son programme annuel de formation ;
- le programme annuel de l'observatoire des métiers et des compétences qu'il valide ;
- les projets de conventions nationales de partenariat ayant un lien avec la formation ;
- la validation des listes de jurys de concours A+.

Il détient également un pouvoir d'auto-saisine pour toute question qu'il jugerait avoir un impact ou des incidences sur la formation professionnelle des agents publics territoriaux.

Un fonctionnement régulier et engagé

Réunis au minimum six fois par an, augmentés des réunions des commissions permanentes l'une chargée de la formation, l'autre centrée sur les métiers, le sens du service public et les parcours professionnels, trois groupes de travail viennent enrichir le débat et œuvrent sur de grandes thématiques telles que les enjeux et transitions professionnelles numériques et territoriales, la sécurité et les grandes causes et valeurs.



● **François Deluga,**
Président
de l'établissement

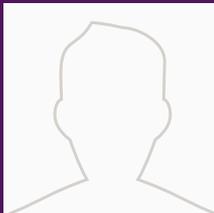
Représentants des élus / Collège Conseil d'administration



● **Marie-Claude Jarrot**
Succède à
Serge Jacquin
et Jean-claude Billot



● **Yohann Nedelec**



● **Cyrille Rollin**
Succède à
Elisabeth Marquet
et Jean-Louis Nouhaud



● **Véronique Volto**
Succède
à Jérôme Baloge

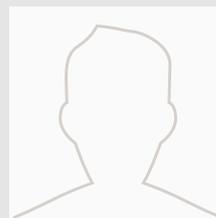
Représentants des délégués régionaux



● **Pierre Cheret**
Succède à Paule Berthelot



● **Jean-Pierre Possoz**
Succède à Marc Baietto



● **Anthony Mangin**
Succède à Didier Bardet



● **Bernard Guillaume**
Succède à Mario Moreau



● **Michel Lorentz**

Représentants des organisations syndicales

CGT



● **Muriel Chesa**
Succède à
Jean-Jacques Pavelek



● **Christophe Couderc**
Vice-président
de l'établissement



● **Brigitte Organde**

CFDT



● **Laurent Dumanche**
Succède
à Marie Menella



● **Monique Gresset** Succède
à Véronique Sauvage



● **Marie Coubret** Succède
à Virginie Grégoraci et
à Fabrice Casarégio

FO
—



● **Hélène Broc,**
Présidente du CNO



● **Josiane Touraine**

UNSA
—



● **Benjamin Thomas**
Succède   Corinne Mondon



● **Thierry Charriere**

FAFPT
—

Les personnalités qualifi es



● **François Loiseau**
succède à Monique Boutrand



● **Jean-Claude Deyres** Succède
  Jacques Ferstenbert



● **Henri Jacot**



● **Philippe Soubirous**
Succède
  Sylvian Lescure



● **Jean-Jacques Pavelek**
Succède
  Michel Seltzki

LE PARITARISME QUI ŒUVRE POUR LA DÉFENSE DU SERVICE PUBLIC DE LA FORMATION



Le CNO est le lieu d'expression fondamentalement paritaire entre élus locaux et représentants des personnels, et la traduction fructueuse et concrète du dialogue social. Au service de tous les agents, le CNO porte les valeurs du CNFPT, établissement public paritaire, mutualisateur et déconcentré. Chacun de ses membres s'est mobilisé et engagé pour que le CNFPT garantisse un service

public de formation de qualité auprès des collectivités employeurs et des agents. Plus particulièrement ces dernières années, le Conseil national d'orientation, avec sagesse, a largement plaidé au niveau de l'offre de formation pour tenter de donner du sens à l'action publique dans un environnement incertain et flou qui convoquait tout à la fois évolutions législatives, réglementaires, technologiques, tensions politiques et financières sur fond de crise sanitaire.

LES TRAVAUX DE LA MANDATURE

Période inédite, la crise sanitaire est venue impacter le déroulement des séances, dans un contexte législatif particulièrement riche. Plusieurs sujets d'importance ont mobilisé les membres de l'instance principalement :

- la loi de transformation de la fonction publique, les ordonnances et décrets d'application qui ont suivi les formations d'intégration des contractuels, les dispenses d'une partie de la formation initiale d'application des policières et policiers municipaux, l'impact du financement de l'apprentissage, l'accompagnement des évolutions professionnelles des agents... ;
- la réforme de la haute fonction publique et le devenir de l'INET ;

- la loi sécurité globale pour la préservation des libertés et ses conséquences sur la formation des policières et policiers municipaux ;
- le nouveau projet d'établissement 2022/2027.

À cette activité législative et réglementaire, se sont ajoutées de fortes évolutions sociétales, avec l'essor du télétravail, des problématiques environnementales et, plus récemment, la crise énergétique. Face aux besoins de compétences nouvelles, le CNFPT est plus que jamais l'outil indispensable pour accompagner les collectivités et leurs agents dans ces profondes mutations pour que le service public local soit préservé.

LES CHIFFRES CLÉS DU MANDAT



24

séances



132

dossiers
examinés par
le CNO



73

avis
délibératifs

Sa méthode de travail : la collégialité



126

dossiers
examinés
par les
commissions
et groupes
de travail



DEUX COMMISSIONS PERMANENTES ET TROIS GROUPES DE TRAVAIL. UNE COMMISSION AD HOC

La collégialité instaurée à l'occasion de la dernière mandature 2015-2018 qui a permis de démultiplier les sujets d'étude s'est poursuivie sur la période 2019-2022 afin d'embrasser un plus grand nombre de thématiques.

Les deux commissions permanentes et les trois groupes de travail sont venus enrichir les réflexions sur des dossiers jugés importants en amont des séances plénières.

Leur examen préalable a permis de les approfondir et d'éclairer les avis qui ont été rendus en séance.

La création d'une commission ad hoc fin 2020 a permis de mener une réflexion et de formuler des propositions sur deux sujets majeurs :

- une offre complémentaire en direction des agents de catégories C ou B, pour favoriser leur évolution professionnelle ;
- le projet d'établissement 2022/2027.

Mots des présidentes et présidents des commissions et des groupes de travail

« Une vingtaine de réunions de la Commission formation se sont tenues au cours du mandat écoulé. Les membres de la Commission ont essentiellement examiné des projets de convention avec les partenaires institutionnels, destinés à déterminer les axes d'intervention du CNFPT, dans un environnement en constante évolution législative, réglementaire, technique et sociétale.

La Commission formation s'est attachée à répondre aux attentes des collectivités locales qui emploient les agents formés par le CNFPT et aux attentes des organisations syndicales représentant ces agents.

Ainsi, je citerai la convention avec l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, l'accord-cadre avec la FNCDG qui a permis de fixer les axes de collaboration dans le cadre de la loi de transformation de la fonction publique, les conventions avec l'Association des Maires de France ou encore, avec le Ministère de l'agriculture et de l'alimentation, avec l'ADEME, le CEREMA, avec la Direction générale des douanes, la Direction générale de la gendarmerie nationale et de la police, l'Agence française anticorruption, avec l'Office français pour la biodiversité et la Fédération des parcs naturels régionaux en France, ou encore le protocole d'accord entre le CNFPT et l'Assemblée nationale et l'association pour la gestion des assistants de sénateurs.

La Commission formation s'est également attachée à poursuivre le partenariat engagé avec le fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique et l'agence nationale de lutte contre l'illettrisme, pour la maîtrise des compétences de base en situation professionnelle, dans un souci permanent de promouvoir une société plus inclusive.

La Commission formation a également tissé des liens étroits avec la France d'outre-mer à travers des conventions signées avec la Polynésie française, Saint-Barthélemy, Saint-Pierre-et-Miquelon et la nouvelle Calédonie.

Il est apparu important aux membres de la Commission de poursuivre également les partenariats engagés à l'international, afin de continuer à promouvoir l'image du CNFPT et le mode de management « à la française », notamment par des conventions signées avec le Centre régional de la formation de Wallonie (Belgique), le Groupement de recherche sur l'administration locale en Europe, la représentation de la Commission européenne en France et avec l'Agence des villes et territoires méditerranéens. Les membres de la Commission formation ont ainsi contribué à la construction de l'offre de formation, tout en tenant compte des évolutions techniques, comme la mise en place rapide du télétravail dans les collectivités, pendant la période de confinement liée à la pandémie de Covid-19 et envisage de poursuivre ses travaux dans l'esprit du projet d'établissement sur des thématiques liées à l'évolution démographique de notre pays, sur des sujets comme la formation des seniors et des demandeurs d'emploi, grâce à des parcours d'intégration et de formation. »



Véronique VOLTO

PRÉSIDENTE
DE LA COMMISSION
FORMATION



Muriel CHESA

**PRÉSIDENTE DE
LA COMMISSION
MÉTIER SENS DU
SERVICE PUBLIC
ET PARCOURS
PROFESSIONNELS**



Monique GRESSET

**PRÉSIDENTE DU
GROUPE
DE TRAVAIL ENJEUX
DES TRANSITIONS
PROFESSIONNELLES,
NUMÉRIQUES ET
TERRITORIALES**

« Cette Commission a un champ de réflexion très large qui génère de riches débats et échanges entre ses membres avec un aspect d'anticipation et d'adaptation aux évolutions sociétales pour rendre au mieux le service public.

La première rencontre de 2019 nous a permis d'avoir une vision plus large, de prendre un peu de recul grâce à l'intervention de Gaëtan FLOCCO, sociologue, avec la présentation d'une approche différente du management qui préfigurait assez bien les chantiers à venir, en lien avec la transformation du travail.

Le second dossier qui nous a irrigué est l'étude sur l'impact de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique, les métiers en émergence et ceux appelés à disparaître.

La commission ad hoc, émanation du Conseil national d'orientation, en charge de flécher une partie du budget formation, nous a confié une mission de prospection et de construction de parcours certifiant et qualifiant.

Dans la volonté de mobiliser l'ascenseur social par la formation et de reconnaître et valoriser l'expérience acquise, le CNO a confié à la Commission métiers, une partie de la réflexion sur la construction de cycles qualifiant qui permettraient de former des fonctionnaires sur des métiers en pénurie de professionnels ou d'accompagner des collègues de catégorie B ou C, dans leur souhait de mobilité et d'évolution professionnelle

Un travail sur les métiers pénibles et la reconnaissance de cette pénibilité doit être accompagné par la formation professionnelle, pour ouvrir de possibles mobilités avant l'usure ou la disparition du métier des agents.

Les travaux sur la construction de cycles qualifiant et sur les métiers pénibles sont passionnants et nous permettent de mesurer collectivement les distorsions entre ce que les usagers attendent du service public et le rendu, pour mieux calibrer le contenu des formations et ouvrir des possibles pour les agents territoriaux. »

« Avoir un cadre de référence partagé sur les transitions professionnelles, numériques et territoriales, c'est ce à quoi s'est attaché ce groupe de travail du CNO.

Un bilan des actions du CNFPT relatives au reclassement, à la reconversion et à la transition professionnelle, un questionnement sur le positionnement des conseillères et conseillers en mobilité et/ou en évolution professionnelle, un point d'étape sur l'expérimentation Cléa et les déploiements possibles du Cléa numérique et du Cléa management, autant de séances qui ont contribué au projet du CNFPT pour faciliter l'orientation, les parcours professionnels des agents et les carrières par des dispositifs adaptés.

La présentation de l'étude sur l'impact du numérique sur les métiers, le focus sur l'inclusion numérique et les échanges sur le plan de transition numérique ont montré l'ampleur des chantiers à venir.

Le décodage du décret du 22 juillet 2022 a confirmé que ce texte requestionne le rôle et la place du CNFPT pour la formation et l'accompagnement personnalisé des agents. Ce qui ouvre de fructueuses perspectives pour les travaux à venir du CNO. »

« *L'activité du groupe de travail sécurité sur le mandat 2019 – 2022 fut dans le prolongement du précédent mandat. Dans la continuité, les formations et les conditions de l'activité formation des policières et policiers municipaux ont été étudiées. La construction des sites, constituant un axe important de l'amélioration des conditions de formation de ces derniers, a été relancée et suivie par le Conseil d'administration. Grâce au travail commun, le CNFPT va se doter de structure spécifique pour les formations police municipale. Pour autant, ces équipements bénéficieront aussi à l'ensemble des territoriaux dans leur transversalité. De plus, le groupe a travaillé sur l'ensemble des textes impactant la formation, tant sur les FI que sur les nouvelles formations (cynophile, herse, harcèlement scolaire...). L'actualisation et la mise en conformité de nos formations avec les textes réglementaires furent importantes, notamment sur l'impact de la loi sécurité globale.*

Les sapeuses-pomprières et sapeurs-pompiers ont aussi été, à de nombreuses reprises, un sujet d'étude. On peut ainsi noter : la présentation de l'arrêté du 22 août 2019 et son impact, la mise en place des dispenses pour les SP, le panorama des formations SP et la présentation des relations entre l'établissement et l'ENSOSP, les sujets d'actualité tels que les violences et agressions subies par les SP lors de leurs interventions, l'offre gestion de crise prolongement des phénomènes de cet été...

Enfin, plusieurs sujets transversaux, les RPS, l'offre de formation du CHSCT... furent présentés. Je tenais à remercier l'ensemble des participants qui ont permis de faire émerger des problématiques et ont proposé des solutions. »



Thierry CHARREIRE

**PRÉSIDENT DU GROUPE
DE TRAVAIL SÉCURITÉ**



Benjamin THOMAS

**PRÉSIDENT DU
GROUPE DE TRAVAIL
GRANDES CAUSES
ET VALEURS**

« Assurant le pilotage du Groupe de travail « Grandes causes et valeurs », je me suis engagé en faveur de la promotion des responsabilités sociétales et des grandes causes : lutte contre l'illettrisme et l'illectronisme, prévention des risques psychosociaux, prise en compte du handicap en situation professionnelle, égalité professionnelle femmes/hommes, prévention de la pénibilité au travail, laïcité, déontologie...

Parmi les nombreux dossiers examinés, celui de la lutte contre les discriminations faites aux femmes a occupé une place centrale dans nos travaux, au regard des enjeux sociétaux qu'il implique :

- alors que le personnel féminin représente 60 % des effectifs de la fonction publique territoriale, elles ne sont en effet que 35 % à occuper des emplois de direction ;
- Les disparités salariales sont tout aussi préoccupantes : les études révèlent en effet que le salaire des femmes dans la fonction publique territoriale est en moyenne inférieur de 11 % à celui des hommes.

Par conséquent, beaucoup reste à faire pour parvenir à une égalité réelle femmes/hommes, et ce d'autant que nous avons pu constater, à la faveur de la crise COVID, que le télétravail avait de plus lourdes conséquences économiques et sociales pour les femmes qui ont souffert de conditions de travail souvent plus difficiles que les hommes avec la charge supplémentaire des enfants.

Il nous est donc apparu nécessaire d'aborder cette thématique dans ses multiples dimensions (égalité professionnelle, lutte contre les violences sexuelles et sexistes, violences intrafamiliales...) et s'assurer, ce faisant, que le CNFPT accompagne au mieux les employeurs territoriaux, singulièrement les collectivités territoriales ainsi que les établissements de coopération intercommunale de plus de 20 000 habitants, pour leur permettre de mieux répondre aux nouvelles obligations légales (mise en place d'un plan d'action en matière d'égalité femmes/hommes ; cellule d'écoute de signalement des agissements sexistes et sexuels au travail).

Ainsi, lors de nos travaux, nous avons pu dresser un large tour d'horizon des dispositifs mis en œuvre par l'établissement national : l'occasion de s'assurer que les ressources formatives développées par le CNFPT ont fait l'objet d'une actualisation pour tenir compte de ces évolutions, à l'instar des nouvelles ressources numériques créées en partenariat avec la Mission interministérielle pour la protection des femmes (MIPROF) pour insérer cette thématique le plus largement possible dans les formations métiers des agents en contact avec les publics.

Les membres du Groupe de travail ont également noté, avec un vif intérêt, les dispositifs déployés par le CNFPT au sein de l'INET, en particulier les stages « L'enjeu de l'égalité femmes/hommes dans les relations professionnelles » ou encore « Femmes, osez la DG ». Citons également le kit de formation

sur les violences sexistes et sexuelles visant à acculturer les agents à cette problématique dans le cadre de la mise en place des cellules de signalement.

Bien sûr, beaucoup reste à faire en matière de mixité territoriale. Néanmoins nous espérons contribuer modestement à briser le plafond de verre pour réduire les disparités constatées, encore trop nombreuses.

Un point de vigilance pour conclure : nous attendons avec grand intérêt les résultats de l'étude du CNFPT sur le thème des « politiques et les pratiques de promotion de l'égalité femmes-hommes, de prise en compte du handicap, de lutte contre les discriminations dans les collectivités territoriales », qui devrait nous apporter des clés de compréhension quant au niveau d'appropriation de ces problématiques dans les politiques RH des collectivités territoriales avec, le cas échéant, les mesures correctives à mettre en œuvre au niveau de l'établissement national, afin de sécuriser l'ancrage de ces problématiques dans les politiques RH. »

« Participant au Conseil national d'orientation du CNFPT comme personnalité qualifiée au cours de ce second mandat sous la présidence d'Hélène Broc, j'ai à nouveau pu particulièrement apprécier la qualité du dialogue, parfois intense mais toujours convivial, qui a prévalu au sein de cette instance.

Au-delà de ses avis délibératifs en direction du Conseil d'administration, le CNO a vu au cours de ce mandat ses réflexions et propositions significativement considérées et prises en compte par l'administration et les services du CNFPT pour le plus grand bien de l'établissement.

Comme président du Comité d'évaluation du CNFPT placé auprès du Conseil d'administration, je me félicite, en outre, du renforcement conséquent de l'articulation qui a pu être mise en place avec le CNO sur ce thème de l'évaluation.

Plus généralement, l'utilité du paritarisme en matière de formation professionnelle - que j'avais pu apprécier antérieurement comme élu à la Ville de Lyon ou conseiller régional Rhône-Alpes - m'est apparue une nouvelle fois pleinement démontrée.

En cette période de crises et mutations de toute nature (écologique, sociale, démocratique), un tel dialogue social apporte à l'évidence une contribution pertinente et efficace à la rénovation de l'action publique locale, précisément parce qu'il se développe dans le plein respect des principes de la fonction publique territoriale. »



Henri JACOT

**PERSONNALITÉ
QUALIFIÉE
PROFESSEUR
HONORAIRE
DES UNIVERSITÉS**

**UNE INSTANCE
DANS L'ACTION**

LE CNO ACTEUR ET AU CŒUR DE LA FORMATION

La mission principale du CNO est de se prononcer sur tout sujet qui, de près ou de loin, concerne l'offre de formation de l'établissement. Cette mission s'accomplit tout particulièrement en début d'année lors de la présentation des orientations de l'offre de service du CNFPT pour l'année N+1. Depuis 2019, le CNO a introduit un double examen de ces orientations. Entre le temps de leur présentation au CNO de janvier et leur adoption en avril/mai, la Commission Formation procède à leur examen approfondi. Ce double regard permet d'introduire des évolutions, de questionner certains axes ou priorités, toujours dans un souci de mieux répondre aux besoins des agents et des collectivités territoriales. Les différentes études et évaluations menées respectivement par la direction de l'observatoire, de la prospective et du comité d'évaluation, discutées en CNO, alimentent régulièrement ce débat et permettent d'avoir un regard éclairé sur les évolutions de l'environnement professionnel des agents publics territoriaux.

LES FAITS MARQUANTS DU MANDAT

La crise sanitaire et ses effets sur l'offre de formation

Le CNO a salué la réactivité de l'établissement qui a su s'adapter et maintenir l'activité formation durant cette période. Son offre totalement à distance, transformée ou conçue dans l'urgence, a su répondre aux besoins des agents et des collectivités.

Entre les périodes de confinement et de déconfinement, l'établissement a privilégié les formations obligatoires, les formations d'intégration, les préparations aux concours et examens, y compris les tests de positionnement prévus dans ce cadre.

Nonobstant, le CNO a considéré que le caractère exceptionnel, induit par la période, ne devait pas remettre en cause le présentiel. L'enquête menée auprès des agents sur les besoins de formation dans le contexte de crise sanitaire a été particulièrement éclairante et a conforté l'avis du CNO sur la priorité du format présentiel. Même si l'enquête révèle un taux de satisfaction relativement important, elle identifie tout de même des différences en ce qui concerne l'accès à l'offre entre territoires et catégories d'agents, les catégories C étant



Adaptation
des dispositifs
de formation
Séances
du 19/05 et 18/11/2020



Enquête auprès
des agents territoriaux
sur leurs besoins de
formation
Séance du 17/06/2020



Suivi évaluatif
des dispositifs hybrides
Séance du 18/11/2020

les plus en difficulté :

- maîtrise de l'outil informatique ;
- accès parfois difficile à l'équipement informatique, notamment pour les agents les plus éloignés (services techniques, services éducation, service petite enfance...);
- conditions dans lesquelles l'agent suit la formation : sur son temps de travail ? sur son temps personnel ? ;
- difficultés de connexion (faible débit, fracture numérique : 1/3 des effectifs inscrits aux tests de positionnement ne s'est pas présenté).

Par ailleurs, les agents ont exprimé dans cette même enquête, une préférence pour le présentiel, considérant qu'il répondait mieux à leurs attentes, notamment à leurs besoins d'échanges de pratiques, d'interactions entre pairs, et qu'il permettait un accompagnement plus individualisé.



Étude sur
les impacts
de la crise
Séance du 15/09/2021

Fort de ces constats, le CNO s'est exprimé majoritairement pour un retour au présentiel. Il a préconisé de mieux accompagner dans leur mise en oeuvre les dispositifs hybrides, combinant présentiel et distanciel.



L'étude conduite par l'observatoire entre 2020/2021 sur « les pratiques et besoins des agents en matière de formation et d'accompagnement » visant à identifier les impacts de la crise et l'émergence de nouveaux besoins n'a fait que confirmer ces constats. Elle a révélé les difficultés récurrentes d'accès à l'offre de formation pour les agents de catégorie C, les A et les B étant majoritaires à se former, et un bouleversement dans les pratiques professionnelles dû à une accélération des usages du numérique et au développement à marche forcée du télétravail.

Le CNFPT se devait d'accompagner les collectivités et leurs agents dans ces profondes transformations. Sur cette période, le CNO a été particulièrement attentif aux actions de formation mises en oeuvre autour du télétravail. Ses impacts nombreux sur les organisations, sur le management et en matière de prévention des RPS ont été au cœur des débats durant la crise.

Le contexte législatif et réglementaire et ses impacts sur l'offre de formation

La loi de transformation du 6 août 2019

La loi du 6 août 2019, dite Loi de transformation de la fonction publique, a eu pour premier effet de modifier l'organisation territoriale du CNFPT, le périmètre des délégations étant depuis janvier 2021 identique à celui des régions administratives françaises depuis janvier 2020.

Les ordonnances et décrets qui ont suivi, ont mobilisé l'ensemble des membres du CNO. Dès 2019, la parution des rapports parlementaires préconisant la transformation de l'établissement en EPIC et la fusion entre l'ENA et l'INET ont suscité de vives inquiétudes au sein de l'assemblée. L'adoption d'une motion en juin 2019 et d'un vœu en février 2020 ont réaffirmé l'attachement des membres du CNO au CNFPT, établissement unique paritaire et fortement déconcentré au service des agents et des collectivités, tout comme son attachement à l'INET, structure à part entière du CNFPT. 

La loi du 6 août 2019 a eu pour conséquences :

UNE NOUVELLE COMPÉTENCE POUR L'ÉTABLISSEMENT : L'APPRENTISSAGE DANS LA FONCTION TERRITORIALE

La loi du 6 août a confié au CNFPT le financement à hauteur de 50% du coût de formation de l'apprentissage dans la fonction publique territoriale. Cette charge financière supplémentaire pour l'établissement reste une préoccupation majeure pour les membres de l'instance. Les financements complémentaires versés par l'Etat et France compétences, obtenus après de longues négociations, inscrits dans la loi de finances 2022, sont aujourd'hui remis en cause. Le CNO s'est exprimé pour dénoncer ce désengagement et a réaffirmé que la cotisation devait être exclusivement dédiée à la formation des agents territoriaux. Le financement de l'apprentissage sans ressources complémentaires apparaît comme une menace pour le service public de la formation.



Adoption
d'une motion
en réaction au projet
de loi
du 06/08/2019
Séance du 05/06/2019



Vœu pour la défense
de L'INET
Séance du 26/02/2020



170

élèves en
moyenne / an



4000

cadres formés
chaque années
en formation
continue



Tronc commun
des 15 écoles
de service public
Séance du 27/10/2021

LA RÉFORME DE LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE

Le CNO a défendu au cours de ses débats, début 2020, la particularité de l'INET qui, par son modèle de formation, unique en son genre, apparie formation initiale et formation continue, toutes catégories, tous grades et toutes filières confondus. Cette spécificité est en parfaite adéquation avec la réalité de la fonction publique territoriale et des lois de décentralisation. Le CNO s'est associé aux actions menées par l'établissement et a revendiqué la place particulière de l'INET au sein la fonction publique territoriale. Le projet de création d'un Institut national du service public (INSP) qui incluait l'INET, transformé en établissement autonome, et 14 autres écoles de la fonction publique, revenait à ignorer cette réalité.

- Création de l'INSP et mise en place du tronc commun.

L'aboutissement de la réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique d'État s'est conclu par la création de l'INSP qui s'est substitué à l'ENA. Chargé de la formation initiale des hauts fonctionnaires de l'État, il prévoit dans son dispositif une partie tronc commun regroupant 15 écoles de service public dont l'INET. Après de longues négociations, l'INET s'est ancré dans ce tronc commun, tout en conservant son rattachement au CNFPT.

Sa participation active dans l'élaboration d'un des modules portant sur les transitions écologiques a permis d'asseoir sa légitimité dans le paysage de la haute fonction publique. En cohérence avec les enjeux des collectivités territoriales, cette thématique s'inscrit parfaitement dans l'action publique que les collectivités doivent mener localement pour accompagner ces mutations. Lors de la présentation du tronc commun, le CNO a pu s'exprimer avant sa mise en œuvre en janvier 2022. Le principe de partage de valeurs communes entre hauts fonctionnaires a été accueilli favorablement. Il élargit les types de publics

concernés et s'inscrit dans la continuité du partenariat antérieur ENA/INET. Les premières évaluations attendues à l'issue de la promotion en cours, devraient permettre d'en mesurer les effets, le CNO portant une attention particulière à la formation initiale des futurs cadres dirigeants de collectivités, garant de la mise en œuvre du service public local.

- Classes talents

Parallèlement à la création de l'INSP, l'établissement s'est engagé fin 2020 dans le plan « Talents du service public ». Cela s'est traduit par la mise en place de deux classes talents, une à Strasbourg, l'autre à Nantes. Toutes deux visent à diversifier le profil social des candidats inscrits aux concours de la Haute fonction publique. Une nouvelle voie d'accès au concours Administratrice ou Administrateur territorial a été, de ce fait, créée. Les premières évaluations sont également attendues prochainement et devraient permettre un premier retour sur le nombre d'élèves issus de ces classes talents, admis au concours.

FORMATION AU MANAGEMENT DES PRIMO-ENCADRANTS (ARTICLE 64 DE LA LOI DU 6 AOÛT)

Obligatoire depuis 2008 pour les encadrants supérieurs (DG, DGA...), cette disposition qui prévoit entre 3 à 10 jours de formation, est étendue à tous les niveaux d'encadrement (de proximité et intermédiaire). Le CNO, lors de sa séance de septembre 2020, a pu examiner l'offre proposée, principalement articulée autour d'itinéraires ciblant la prise de poste et son positionnement dans la collectivité, l'animation et le pilotage des équipes.

LA FORMATION D'INTEGRATION DES CONTRACTUELS

La formation d'intégration des contractuels, non obligatoire, instituée par décret pris en application de la loi de transformation de la fonction publique, a fait l'objet d'un examen attentif du CNO et a reçu un

avis favorable. Cette disposition devrait favoriser l'acculturation à l'environnement professionnel de la fonction publique territoriale et une plus grande sensibilisation aux valeurs du service public local. L'initiative prise par l'établissement d'intégrer ces publics dans les groupes de statutaires devrait faciliter le partage de valeurs et de pratiques communes et favoriser à terme une intégration statutaire de ces agents. Cependant, le CNO a identifié deux points de vigilance :

- Le suivi particulier des intervenants dans la mesure où l'adaptation des dispositifs FI aux besoins de ces publics est laissée à leur seule initiative. Les évaluations à venir permettront d'identifier les séquences qui ont été les plus retravaillées ou approfondies ;

- Une possible recrudescence du nombre de contractuels et les questionnements sur le rôle des élus et des DRH pour encourager ces publics à candidater aux concours. Ce dernier point a été également souligné, lors de la présentation de l'évaluation des dispositifs FIC en 2019. Le CNO avait considéré que les élus et les DRH jouaient un rôle déterminant sur la manière dont leurs agents appréhendaient ces formations. Car au delà du caractère obligatoire, elles ont pour principale finalité de poser les premiers jalons du sens de l'action publique locale. 



Dispositif formation
d'intégration des
contractuels
Séance du 12/01/2022

La loi sécurité globale pour la préservation des libertés et ses conséquences sur le secteur de la police municipale

 Le décret du 9 octobre 2020, pris en application de l'article 60 de la loi de transformation de la fonction publique, s'est traduit par l'allègement des formations initiales d'application et des formations à l'armement, pour les policières et policiers nationaux ou gendarmes en activité, nouvellement recrutés, au regard de leur expérience.

La loi sur la sécurité globale préservant les libertés portant, elle, sur l'élargissement des prérogatives des policières et policiers municipaux, et la création de la police municipale Ville de Paris, n'a fait qu'intensifier les débats au sein de l'instance. Plusieurs raisons aux inquiétudes exprimées en CNO :

- le contexte particulièrement tendu sur ce secteur qui connaît une accélération sans précédent des recrutements, avec pour effet une mise en concurrence entre collectivités ;
- des contraintes fortes en matière de formations obligatoires : FIA : 6 mois, formation continue à l'armement, auxquelles se rajoutent aujourd'hui les formations aux nouvelles compétences (herse, vidéo-surveillance, brigade cinophile)
- la création de la police municipale Ville de Paris, qui assurera seule la mise en oeuvre des formations obligatoires,



Adaptation des
dispositifs de formation
de la police municipale
Séance du 18/11/2020



11 000

Nouveaux policiers
municipaux
d'ici à 2026

l'établissement conservant un droit de regard sur la bonne application des référentiels de formation ;

- les contextes professionnels différents entre police nationale et police municipale qui interrogent et inquiètent sur les risques de dérives. Des différences majeures existent. Contrairement à la police nationale, les missions des policières et policiers municipaux se limitent au maintien du bon ordre, à la sûreté, la sécurité et la salubrité publiques et à la bonne application des mesures prises par le maire dans l'exercice de ses pouvoirs de police.

À ces éléments de contexte se rajoutent les difficultés de l'établissement à absorber le flux d'arrivée massive de stagiaires dans les formations initiales d'application et formations à l'armement. Les différentes enquêtes ont démontré que cette situation s'était aggravée avec la crise COVID et la suspension du présentiel. Les délais d'attente déjà importants au démarrage des formations, se sont rallongés, engendrant une insatisfaction quelque peu légitime des collectivités. Dans ce contexte tendu, Le CNO s'est exprimé au travers d'une motion afin que ne soit pas remise en cause, l'exclusivité de la mise en oeuvre des formations obligatoires police par le CNFPT. 

Ce sujet a mobilisé le CNO à différents moments du mandat. Il a, à plusieurs reprises, alerté sur la nécessité de prendre rapidement des mesures pour améliorer cette situation. Le CNO demeure conscient des difficultés pour l'établissement de répondre, à la fois à cette demande croissante et aux besoins de formation importants qui touchent l'ensemble des secteurs d'activité des collectivités. Situation d'autant plus difficile que le contexte financier reste tendu depuis la baisse de la cotisation à 0,9%.

La présentation du plan d'action sur le secteur police en juin 2022 devrait, à plus ou moins long terme, apporter des solutions

pour mieux réguler les flux. Ce plan, étalé jusqu'en 2027, prévoit :

- la création de quatre sites police (Montpellier, Marseille, Meaux et Angers) ;
- des évolutions dans la gestion et la mise en oeuvre des groupes de FIA et de formation à l'armement sur les territoires (périmètres élargis, développement des formations en intra et union, assouplissement des effectifs minimums requis pour constituer des groupes de stagiaires...);
- des assouplissements sur la réglementation qui contraint l'agent à réaliser la totalité de sa formation initiale pour pouvoir exercer;
- des évolutions dans les dispositifs en introduisant le distanciel pour certains modules comme le juridique;

Sur ce dernier point, le CNO sera particulièrement attentif aux propositions d'hybridation de la formation initiale des policières et policiers municipaux, tout comme il le sera dans le suivi de la mise en oeuvre de ce plan d'action.



Motion de défense des formations de police municipale
Séance du 10/03/2021



10,8 %

Secteur police
au BP 2022

11,7 %

Secteur police
au BP 2023



1,3 %

des effectifs de la fonction
publique territoriale

LA POLICE MUNICIPALES
REPRÉSENTE

La réforme de la formation professionnelle

Le CNO a toujours défendu le principe selon lequel la formation est indispensable pour accompagner les évolutions du service public; elle est également le principal levier pour progresser dans une carrière. Dès sa création, le CNFPT a revendiqué ce rôle d'ascenseur social, à travers notamment les préparations aux concours et examens. Aujourd'hui, les récents textes législatifs et réglementaires remettent au centre du débat la question de la formation professionnelle tout au long de la vie :

- l'ordonnance du 19 janvier 2017, complétée par des décrets relatifs au reclassement des fonctionnaires territoriaux instituant une période de préparation au reclassement d'une durée maximale d'un an, afin d'accompagner l'agent reconnu inapte à l'exercice de ses fonctions ;
- l'ordonnance du 26 mai 2021 renforçant la formation de certains agents publics afin de favoriser leur évolution professionnelle ;
- le décret du 22 juillet 2022, relatif à la formation et à l'accompagnement personnalisé des agents publics en vue de favoriser leur évolution professionnelle.

Ces nouveaux textes réglementaires ont contraint l'établissement à requestionner son offre. Le CNO s'est particulièrement investi sur ce sujet, afin d'explorer les pistes possibles d'évolution de l'offre de formation, notamment pour les agents de catégorie C, représentant 75 % des agents territoriaux. Il a particulièrement oeuvré dans ce sens sur deux temps importants du mandat, au travers de sa commission ad hoc mise en place fin 2020 et qui avait pour objectifs :

- de réfléchir à une offre complémentaire visant à favoriser l'évolution professionnelle des agents et agentes ;

- de contribuer au nouveau projet de mandature 2022-2027.

Au cours de ces travaux, les questionnements sur les transitions professionnelles, qu'elles soient subies ou choisies, la montée en compétences, indispensable pour les services RH chargés d'accompagner les agents dans leurs évolutions, ont été particulièrement prégnants.

Dès 2018, le CNO avait soutenu la démarche engagée par l'établissement pour être reconnu organisme de formation certificateur du CLéA. Il soutient aujourd'hui sa demande d'habilitation pour le CLéA numérique. Ces deux délégations constituent une première étape pour l'établissement qui s'ouvre aux certifications. Elles devraient permettre aux agents qui le souhaitent de concrétiser leurs acquis de compétences par l'obtention d'un certificat inscrit au répertoire spécifique des certifications et habilitations.

Plus récemment, la présentation, en novembre 2022, du projet d'individualisation des parcours de formation visant à accompagner les reconversions ou les évolutions professionnelles a fait l'objet d'un examen attentif car il s'inscrit à la fois dans l'axe 4 du projet d'établissement et dans le décret du 22 juillet 2022. Les réflexions devraient se poursuivre et cette offre sera très certainement au centre des futurs débats du CNO.

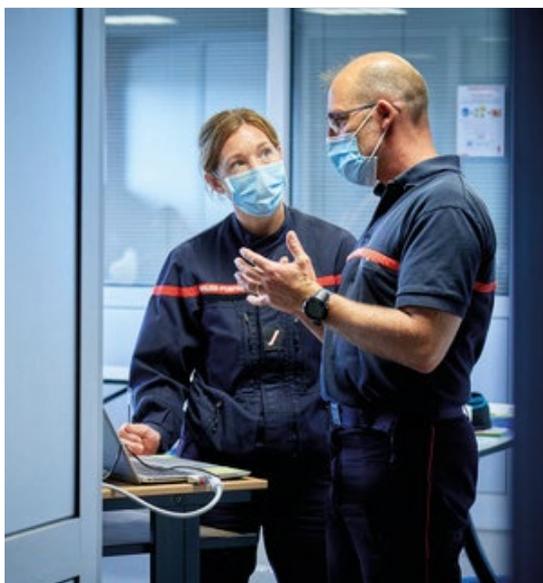


Offre en matière
d'évolution et
reconversion
professionnelles
Séance du 16/11/2022

Le secteur sapeuses pompières et sapeurs - pompiers professionnels : ses évolutions

La filière sapeur-pompier ou sapeuse-pomprière professionnel a connu pendant l'année 2021 quelques évolutions dans l'organisation des concours. Depuis 2021, elle a été transférée du ministère de l'Intérieur vers les Centres de gestion et vers l'établissement en ce qui concerne le concours de Colonel ou Colonelle.

Par ailleurs, depuis l'arrêté du 22 août 2019 relatif aux formations des sapeuses-pompières et sapeurs-pompiers professionnels



Sapeur-pompier
Franck Betermin / DR



et volontaires, il est désormais possible de prendre en compte les acquis de l'expérience. Des commissions chargées de la validation de ces acquis peuvent être organisées par le CNFPT.

Concernant la formation initiale des sapeuses-pompières et sapeurs-pompiers non officiers professionnels, la partie théorique pourrait être dorénavant assurée par le CNFPT, les SDIS assurant la partie pratique.

Le CNO a souligné l'intérêt d'ouvrir davantage les formations organisées par l'INET à ces publics, dans un objectif de partage de culture commune.

LE CNO ACTEUR ET AU COEUR DES ENJEUX



Le CNO s'est exprimé à plusieurs reprises pour défendre l'INET, vitrine d'excellence de l'établissement, chargé de la formation initiale et de la formation professionnelle tout au long de la vie des cadres dirigeants de la fonction publique territoriale. Les évolutions de son offre de formation, les nouveaux parcours proposés, les différents bilans et évaluations, font l'objet d'un examen attentif de la part du CNO qui veille à ce que ces offres s'inscrivent dans le respect des valeurs propres au service public. Les enjeux sont nombreux compte tenu des transformations en cours. Transformation managériale, transformation digitale, transformation environnementale, transformation dans la relation aux usagers, transformation sociétale sans oublier la transformation du dialogue social qui connaîtra, dès 2023, un nouveau fonctionnement et de nouvelles instances.

L'INET : un lieu de référence pour les cadres dirigeants territoriaux



Le CNO au cours de ce mandat a pu débattre notamment :

- du tronc commun mis en place dans le cadre de l'INSP ;
- des évolutions introduites :
 - dans le cycle supérieur de management et son nouveau partenariat avec l'université de Montpellier qui permet l'obtention d'un master 2 en management public territorial,
 - dans le cycle des DRH de grandes collectivités ;
- du cycle supérieur de la transition ;
- du nouveau cycle management de la transition écologique et sociale.

Les transitions

Acteur territorial engagé aux côtés des collectivités, l'établissement se doit d'intégrer dans son offre les enjeux liés aux grandes mutations en cours : transition numérique, écologique, énergétique, climatique, qui impactent tant les collectivités dans leur organisation que les pratiques professionnelles des agents. L'émergence de nouveaux métiers, le développement de nouvelles compétences pour relever les grands

défis contemporains du service public local sont des enjeux prioritaires pour le CNO. Parallèlement à ces mutations, la crise sanitaire a considérablement changé le rapport au travail. Comme la plupart des secteurs d'activité, la fonction publique est particulièrement touchée et souffre du manque d'attractivité accentué par des rémunérations peu attrayantes. Par conséquent, un contexte difficile pour relever ces défis.

La transition **numérique**



L'étude prospective sur l'impact de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale, présentée en 2021 a été particulièrement éclairante sur l'état de la situation.

Plusieurs constats :

- les collectivités, globalement, ont peu anticipé les impacts RH, organisationnels et métiers de la transition numérique ;
- des besoins importants de compétences à développer : 78 % des agents de catégorie C, 67 % de B et 53 % de A se situent au niveau débutant ou intermédiaire dans la maîtrise des outils et usages du numérique ;
- un tiers des métiers territoriaux seront fortement impactés dans les 10-15 ans à venir ;
- l'importance de la maîtrise des usages du numérique pour répondre aux nouveaux besoins des usagers.

Face à ces constats, les préconisations issues de l'étude se sont traduites par une offre à plusieurs niveaux présentées et débattues en séance :

- le livret thématique numérique pour accompagner la montée en compétences des agents au travers d'un socle structurant ;
- le parcours « Devenir manager ou manageuse de la transformation numérique publique » destiné aux cadres dirigeants et aux DRH ;
- la demande en cours relative au CLéA numérique qui permettrait, si l'établissement obtient son habilitation, de proposer un premier niveau de certification.

Plus globalement, le CNO, conscient de l'enjeu pour les collectivités, est particulièrement attentif à la place des actions proposées pour favoriser l'inclusion numérique et pour lutter contre l'illectronisme. Il a également pointé qu'un travail conséquent restait à réaliser sur l'actualisation du répertoire des métiers de manière à intégrer ces nouvelles compétences. La transition numérique est un enjeu fort pour la fonction publique territoriale car elle peut être vue comme une opportunité et un levier d'action pour améliorer l'action publique locale et la relation aux habitants et ainsi, s'ancrer dans les valeurs de service public.

Les transitions **écologique et climatique**

Au cœur de l'actualité, le CNO a pu débattre des évolutions de l'offre de l'établissement en matière de transition écologique, sujet éminemment important et à fort enjeu au vu des événements récents, attestant de manière concrète du réchauffement climatique. Le dernier rapport du GIEC confirme cet état d'urgence. Cette préoccupation n'est pas nouvelle. Depuis plusieurs décennies, les études et projections scientifiques alertent sur la situation. L'établissement avait déjà pris la mesure de ces enjeux en inscrivant le développement durable au titre de grandes causes.

En lien avec la transition écologique, la transition énergétique est devenue centrale pour les collectivités en raison de l'impact financier dû à la hausse inédite du coût de l'énergie. Pour ces multiples raisons, l'établissement se doit d'accompagner les collectivités et leurs agents dans ces profondes mutations et dans un changement de modèle plus responsable qui touche l'ensemble des politiques publiques. Le CNO a examiné avec beau-

coup d'attention les évolutions introduites dans l'offre de formation, tout comme les partenariats nationaux dans lesquels l'établissement s'est engagé afin de favoriser la transversalité indispensable à l'efficacité des actions sur le territoire. Le CNO a demandé de pouvoir disposer d'un premier retour des actions de formation mises en oeuvre, principalement :

- le cycle supérieur de la transition visant à former et outiller les hauts fonctionnaires territoriaux aux enjeux de la transition ; 
- le nouveau cycle Management de la transition écologique et sociale qui s'adresse à un public de cadres de direction plus large, porteurs d'un projet de transition écologique et sociale ; 
- le livret thématique urgence climatique et transition écologique.



Cycle supérieur
de la transition
écologique
Séance du 09/06/2021



Cycle management
de la transition
écologique et sociale
Séance du 18/01/2023



Livret thématique
urgence climatique
Séance du 16/11/2022

Les transitions **professionnelles**

Cette thématique a fait l'objet d'un travail important. Le CNO s'est particulièrement investi sur ce sujet au cours des travaux de sa commission ad hoc, dès la fin 2020. Elle a pu explorer les différentes pistes d'actions et s'est orientée vers la création de cycles, de parcours de formation qualifiant, certifiant, voire diplômant à destination, notamment, des agents de catégorie C.

Les derniers textes règlementaires placent aujourd'hui les agents comme acteurs de leur avenir et de leur parcours professionnel. Dans ce contexte, il est essentiel que l'établissement intègre ces nouvelles dispositions, soit en revisitant son offre en matière d'orientation, d'évolution et d'accompagnement professionnels, soit en créant de nouveaux parcours permettant à l'agent de mieux définir son projet professionnel.

Les formations qualifiantes, certifiantes voire diplômantes y compris la VAE, bien que peu identifiables en tant que telles dans les stratégies RH, sont néanmoins très présentes dans la gestion des RH. Cette question s'invite de plus en plus dans les démarches liées à la mise en place de plan de formation et de GPEEC. Dans l'étude réalisée par le CNFPT sur l'accompagnement à la qualification professionnelle des agents, il est constaté que la qualification est un élément de la qualité de vie au travail (QVT). Développer la qualification des agents revient à favoriser la motivation au travail, la motivation vers une évolution professionnelle. Il est donc essentiel que l'établissement développe son offre en matière de certification ou de qualification, notamment en direction des agents de catégories B et C.

 Aujourd'hui, pour ces publics B et C, l'offre se limite à la certification CLÉA et au nouveau cycle « instructeur ou instructrice du droit des sols » qui devrait à terme être certifiant après la mise en oeuvre des

premières sessions en 2023. En revanche, l'offre est beaucoup plus riche sur les métiers de catégorie A : deux cycles certifiant, 14 cycles professionnalisants. Il est donc nécessaire de rétablir l'équilibre.

LA PPR

En matière de reconversion, dès 2017 avec la mise en place de la période de préparation au reclassement (PPR), le CNO a pu débattre des orientations prises par l'établissement dans ce domaine. La reconversion, le maintien dans l'emploi, le reclassement constituent des enjeux majeurs pour les collectivités du fait de l'allongement des carrières et du vieillissement de la population active. Le parcours « Accompagnement professionnel au reclassement » destiné aux DRH constitue une première réponse aux besoins. Parallèlement, les études et différents bilans ont pointé la difficulté pour les agents engagés dans une PPR, d'accéder aux formations alors qu'ils bénéficient d'un temps très court pour se former. Le CNO a relevé cet obstacle majeur et a souhaité que l'on puisse donner à ces agents un accès prioritaire aux formations.

L'ACCORD CADRE FNCDG/CNFPT

Concernant l'accompagnement des agents dans leur évolution professionnelle, leur projet ou leur reconversion, les centres de gestion et le CNFPT doivent oeuvrer conjointement comme le prévoit la loi du 6 août 2019. C'est dans cet esprit que l'accord cadre a été signé entre le CNFPT et la FNCDG en 2019. Le CNO a souhaité qu'un état des actions mises en oeuvre localement dans le cadre de ce partenariat soit présenté. Le décret du 22 juillet 2022 devrait accélérer les collaborations entre les délégations régionales et les centres de gestion qui sont essentielles dans la mise en oeuvre des dispositions prévues par le décret.



Cycle instructeur
du droit des sols

Séance du 21/06/2022



Accord cadre
FNCDG/CNFPT

Séance du 18/09/2019

LA CERTIFICATION CLÉA

C'est une offre qui s'inscrit dans l'accompagnement des transitions professionnelles.

Dès la création du CLÉA en 2015, le CNO avait perçu, dans cette nouvelle certification, un moyen pour les agents territoriaux non qualifiés, de valoriser un premier socle de connaissances et de compétences. Cette idée a été renforcée par les nouvelles dispositions en matière d'évolution et de reconversion professionnelle, le CLÉA pouvant s'intégrer dans la PPR. Le CNO avait soutenu l'idée d'une possible habilitation de l'établissement ou à défaut d'un financement du dispositif.

Aujourd'hui habilité, le CNFPT a pu dès juillet 2021, l'expérimenter sur les trois étapes :



- évaluation des 7 domaines de compétence ;
- parcours formation pour les compétences à développer ;
- évaluation finale et certification.

Le dispositif sera déployé sur l'ensemble du territoire en 2023 et une première évaluation sera présentée à la fin de cette même année. Le CNO a souhaité que ce déploiement soit accompagné d'une large campagne de communication auprès des agents et des DRH. Pour compléter cette offre, une demande d'habilitation sur le CLÉA numérique  est en cours. Cette thématique très actuelle devrait répondre aux attentes fortes des agents.

Ces deux nouveaux dispositifs pourront s'inscrire dans un parcours de formation individualisé dans le cadre d'un projet professionnel.



Habilitation
certification CléA
Séance du 17/06/2020



Habilitation
CléA numérique
Séance du 16/11/2022

FORCE DE PROPOSITIONS : LA COMMISSION AD HOC

Des propositions de développement d'une offre complémentaire



Adoption de 22 propositions d'évolution de l'offre de formation
Séance du 20/01/2021



22 propositions jointes en annexe

Le CNO, mandaté par le Conseil d'administration, a engagé fin 2020 une réflexion sur les perspectives d'évolutions de l'offre de formation portée par l'établissement sur la base d'une synthèse réalisée par l'exécutif après consultation des organisations syndicales.

Cette démarche s'est inscrite dans un contexte exceptionnel lié à la crise sanitaire du Covid-19, qui a conduit l'assemblée délibérante du CNFPT à une exonération de deux mois de cotisation fin 2020 avec, en contrepartie, un développement des actions de formation en direction des agents de la FPT. Conformément au règlement intérieur du CNO, une commission ad hoc a été constituée en octobre 2020, composée paritairement des deux collèges représentant les employeurs locaux et les organisations syndicales.

La commission s'était fixée comme objectif, d'une part, de déterminer et de prioriser les axes de travail à partir de la synthèse élaborée par l'exécutif du CNFPT, d'autre

part, d'identifier les pistes d'amélioration sur des sujets définis comme prioritaires. Ceux-ci se sont adossés principalement sur les dispositifs ou actions qui permettraient de mieux accompagner les agents dans l'évolution de leur parcours professionnel (mobilité, transition professionnelle, reconversion, reclassement...). Le CNO a ainsi démontré sa capacité à anticiper sur cette question aujourd'hui centrale. L'aboutissement de ces travaux s'est traduit par la formalisation de 22 propositions adoptées en séance plénière en janvier 2021. Toutes concouraient à favoriser l'évolution professionnelle des agents qu'elle soit subie ou choisie. Chacune de ces propositions s'inscrivait dans les axes suivants :

- donner la priorité d'accès aux agents inscrits dans un parcours de reconversion (PPR) ;
- développer les compétences des services RH en matière d'accompagnement des agents à travers le déploiement de l'itinéraire conseiller ou

conseillère en mobilité et parcours professionnel ;

- assurer un continuum de formation dans les dispositifs préparation aux concours et examens afin d'apporter une réponse à tous les agents à l'issue des tests de positionnement ;
- déployer, sur l'ensemble des structures, l'accompagnement méthodologique de la démarche de VAE ;
- identifier les freins et leviers favorisant les départs en formation, notamment pour les agents de catégorie C et les agents des petites communes ;

- créer de nouveaux cycles certifiant ou qualifiant sur certains métiers de catégories C et B ;
- accompagner la montée en compétence sur le numérique.

Certaines de ces 22 propositions ont trouvé une réponse immédiate : déploiement de l'itinéraire conseiller ou conseillère en mobilité et parcours professionnel ainsi que des dispositifs d'accompagnement à la démarche VAE, fléchage et priorités d'accès à la formation pour les agents inscrits dans une PPR. D'autres, nécessitant une réflexion plus approfondie, ont été au cœur des travaux engagés par la commission ad hoc, fin 2021, dans le cadre du nouveau projet d'établissement 2022/2027.

Une participation active au projet d'établissement 2022-2027

La commission ad hoc a été réactivée à l'occasion des travaux sur le projet d'établissement qui ont associé, à différentes étapes, le CNO et le CA avant son adoption au Conseil d'administration de janvier 2022.

La démarche de la commission ad hoc a été la suivante :

- analyse approfondie du document martyr qui a permis d'amender et de compléter certaines orientations ;
- présentation de la version issue de ces échanges à l'occasion du séminaire commun CA/CNO du 17/11/2021 ;

- validation de la version amendée suite au séminaire, avant d'être soumise à l'avis délibératif du CNO.

Au cours de ces travaux, les sujets suivants ont été jugés prioritaires :

- l'accès à la formation (identifier les freins et leviers du départ en formation) repris dans la priorité 3 du projet d'établissement.

Ce sujet peu documenté au niveau du CNFPT, relève d'une véritable problématique. À « dires d'expert », il est constaté que les freins au départ en formation pour



Adoption du projet
d'établissement
2022-2021
le 12 janvier 2022

les agents de catégorie C ou ceux des petites collectivités relevaient de plusieurs facteurs qui s'adosent notamment sur des fractures territoriales et/ou numériques. Ont été cités l'éloignement géographique, les difficultés de remplacement de l'agent en formation du fait du faible effectif communal, les contenus et formats des formations peu adaptés, l'éloignement du numérique lié tant aux usages qu'aux outils, un désintérêt des élèves et élus pour la formation de leurs agents, les difficultés à diffuser l'offre directement aux agents. Fort de ce constat, le programme pluriannuel d'évaluation a inscrit une étude sur ce sujet afin d'en identifier les leviers ;



Évaluation
des dispositifs
de préparation aux
concours et examens

Séance du
09/06/2021

- l'accompagnement des agents dans leurs évolutions professionnelles (priorité 4 du projet)

Cette priorité est en parfaite concordance avec l'actualité. Depuis toujours, le CNO a exploré les possibilités d'évolution de carrière pour les agents territoriaux et comment le CNFPT pouvait y contribuer.

Dès le départ, les membres de la commission ad hoc se sont mobilisés sur cette question. Une majorité des 22 propositions portait déjà sur l'évolution professionnelle et la valorisation des compétences.

Aujourd'hui, le CNO poursuit ce travail au sein de la commission des métiers avec pour objectif, la création de cycles qualifiant ou certifiant pour des métiers de catégories C ou B, identifiés « en tension ». Ces nouvelles offres permettraient aux agents désireux de se réorienter d'acquérir les compétences métier et, pour les agents exerçant ces métiers, d'obtenir une certification ou une qualification. Cette démarche s'inscrit à la fois dans l'esprit du décret du 22 juillet 2022 et dans la priorité 4 du projet ;

- Assurer un continuum pédagogique dans les dispositifs préparations aux concours et examens

La préparation aux concours et examens participe de l'évolution professionnelle et de la promotion sociale des agents, le CNFPT étant le garant d'une égalité et équité de traitement. L'évaluation des dispositifs de préparation aux concours et examens réalisée par l'établissement fait apparaître que ceux-ci répondent de manière pertinente aux attentes et objectifs des agents. Cependant, pour les rares stagiaires qui ne peuvent intégrer les formations Tremplin et qui ne relèvent pas, pour autant, des formations de remise à niveau « savoirs de base », les orientations vers des actions de formation continue restent insuffisamment travaillées et pourraient être améliorées afin de garantir un continuum pédagogique.

CONCLUSION :
**L'ACTION DU CNO
DEMAIN**

■ LES PERSPECTIVES

Fédérateur des collectivités, l'établissement devra plus que jamais veiller à ce que **ses dispositifs de formation garantissent l'acquisition de nouvelles compétences dans un contexte en pleine transformation. Adapter en continu son offre de formation permettra de répondre aux attentes fortes présentes et émergentes des collectivités et des agents**, alors même que la fonction publique souffre d'un manque d'attractivité. Depuis plusieurs années déjà, les collectivités territoriales rencontrent des difficultés pour attirer les profils les plus en tension. Le manque de candidatures sur certains postes, plus particulièrement sur celui de secrétaire de mairie ou sur des emplois nécessitant une expertise, dans ce contexte, des pistes de réflexion ont été lancées notamment dans le cadre de la mise en œuvre opérationnelle du projet d'établissement 2022-2027, lequel fera l'objet d'un suivi semestriel par les membres du CNO.

Garantir l'accès à la formation et à une offre de qualité en particulier pour les agents de catégorie C, constitue une priorité pour le CNO. Sa réflexion pourra être utilement nourrie par les évaluations à venir sur les questions récurrentes qui se posent à l'assemblée, comme :

- les freins et leviers des départs en formation, notamment pour les agents des petites collectivités.
- les effets et les impacts de l'offre multimodale d'apprentissage ;
- la visibilité de l'offre auprès des collectivités et des agents ;

L'accompagnement des projets et des évolutions professionnelles des agents constitue une autre priorité, au regard des nouvelles dispositions réglementaires axées sur les moins qualifiés. Une partie des réponses pourrait être apportée dans la poursuite des travaux menés sur les cycles professionnels certifiant ou qualifiant à destination des agents de catégories C ou B ou à travers l'individualisation des parcours de formation. L'ampleur de l'effort à mener sur les transitions écologique et numérique occupera une place centrale dans l'offre de formation, compte tenu du rythme effréné de ces évolutions et des besoins identifiés dans les différentes études prospectives.

Au cœur de ces transformations, la formation des cadres dirigeants revêt une importance capitale plus spécifiquement pour donner du sens à l'action publique. Cet enjeu devrait trouver à s'exprimer dans le cadre du projet de l'INET en cours d'élaboration.

Les perspectives et pistes de travail pour l'avenir ne manquent pas. Le CNO devra, plus que jamais, veiller à ce que ces dispositifs de formation garantissent la transmission des valeurs du service public.

ANNEXES

LES 22 PROPOSITIONS DE LA COMMISSION AD-HOC ADOPTÉES EN SÉANCE LE 20 JANVIER 2021

SUR L'ITINÉRAIRE CONSEILLÈRE ET CONSEILLER EN ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

Proposition N°1 : promouvoir l'itinéraire de conseillère et conseiller en mobilité et parcours professionnel tant auprès des partenaires institutionnels (FNCDG) et associations d'élus, que des agents territoriaux eux-mêmes

Proposition N°2 : assurer son déploiement sur toutes les structures régionales du CNFPT

Proposition N°3 : compléter l'itinéraire afin d'intégrer dans les référentiels de formation les questions de déontologie, de neutralité et de confidentialité

Proposition N°4 : organiser et structurer un réseau local des conseillers et conseillères en évolution professionnelle

SUR LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES, LES RECLASSEMENTS OU LES RECONVERSIONS

Proposition N°5 : promouvoir la mise en oeuvre au niveau territorial d'une co-animation CDG/CNFPT du réseau des CEP, tel que prévu dans l'accord cadre liant la FNCDG et l'établissement

Proposition N°6 : garantir un accès prioritaire aux agents inscrits dans un parcours PPR, et plus généralement à toutes actions de formation, par un fléchage spécifique

SUR LES PRÉPARATIONS AUX CONCOURS ET EXAMENS

Proposition N°7 : reconnaître une équivalence CLÉA aux agents inscrits en préparation concours ou examens relevant de la catégorie C

Proposition N°8 : intégrer, dans un continuum de formation, à la fois, l'orientation et le suivi des agents toutes catégories confondues

SUR LES FORMATIONS CERTIFIANTES ET QUALIFIANTES

Proposition N°9 : poursuivre une réflexion globale sur les formations certifiantes et qualifiantes, compte tenu des garanties à mettre en place, pour encadrer les dispositifs, au bénéfice des agents

Proposition N°10 : procéder à une identification des titres ou métiers qui pourraient, d'ores et déjà, faire l'objet d'une certification ou parcours qualifiant

Dans ce cadre, deux dispositifs relatifs au CLÉA et la VAE, ont fait l'objet d'une attention plus particulière et d'un examen approfondi qui conduisent à décliner les mesures ci-après :

POUR LE DISPOSITIF CLÉA

Proposition N°11 : mettre en oeuvre un financement total par l'établissement

POUR LES ACTIONS DE VAE

Proposition N°12 : assurer le déploiement de l'offre d'accompagnement méthodologique à la rédaction du livret 2 sur l'ensemble des structures du CNFPT

Proposition N°13 : réaliser une étude portant sur les demandes d'accompagnement de VAE dans la fonction publique territoriale en vue d'en identifier les freins et leviers

Proposition N°14 : engager une réflexion sur la faisabilité et mise en oeuvre d'un financement partiel ou total par le CNFPT

SUR L'OFFRE DE FORMATION DES AGENTS DES PETITES COLLECTIVITÉS

Proposition N°15 : poursuivre la territorialisation de l'ensemble des actions de formation et rechercher des tiers lieux afin de faciliter l'organisation des formations en présentiel ou à distance

Proposition N°16 : adapter les contenus et les durées des formations et pour ce faire, proposer des actions de formation dans un format court (exemple: une journée d'actualité sur une matinée) et/ou à distance avec une jauge de stagiaires adapté

Proposition N°17 : mieux accompagner les formations à distance (suivant le principe « apprendre à apprendre »)

Proposition N°18 : développer et dynamiser le réseau des secrétaires de mairie pour rompre l'isolement des agents

Proposition N°19 : promouvoir auprès des associations d'élus, les enjeux de la formation professionnelle continue et valoriser l'offre de service de formation, notamment par des actions de communication via l'AMRF

Proposition N°20 : engager un partenariat avec l'AMRF pour acculturer les employeurs des territoires ruraux à la formation des agents

Proposition N°21 : identifier les leviers pour accompagner le remplacement des agents lors de leur départ en formation

SUR L'ACCOMPAGNEMENT AU NUMÉRIQUE

Proposition N°22 : valider les 1ères préconisations issues des travaux engagés par la commission prospective suite à l'étude en cours sur les impacts de la transition numérique sur les métiers territoriaux avec une clause de revoyure pour amender, éventuellement, les actions mises en oeuvre.

LISTE DES 1^{er} ET 2^d SUPPLÉANTS

COMPOSITION DU CONSEIL NATIONAL D'ORIENTATION 2021-2022 PRESIDENTE : HÉLÈNE BROC

LES REPRESENTANTS DES ELUES ET ELUS LOCAUX MEMBRES DU CA

TITULAIRE	1 ^{ER} SUPPLEANT	2 ^{ÈME} SUPPLEANT
FRANÇOIS DELUGA	PASCAL FORTOUL	SERGE BRUNEL
MARIE-CLAUDE JARROT	ERIC DURAND	PHILIPPE LAURENT
YOHANN NEDELEC	LAURENT BOSETTI	AICHA BASSAL
CYRILLE ROLLIN	CÉDRIC PEMBA-MARINE	
VÉRONIQUE VOLTO	PATRICIA LIDAR	NADINE BOUTONNET

LES REPRESENTANTS DES DELEGUES

TITULAIRE	1 ^{ER} SUPPLEANT	2 ^{ÈME} SUPPLEANT
MICHEL LORENTZ	MICHEL MARESCOT	BERTRAND MASSOT
JEAN-PIERRE POSSOZ	FRANÇOIS DALCOLETTA	MICHEL NEUGNOT
ANTHONY MANGIN	AMBDILWAHEDOU SOUMAILA	PIERRE-PAUL LEONELLI
BERNARD GUILLAUME	GEORGES ELFORT	WILTORD HARNAIS
PIERRE CHERET	HUSSEIN BOURGI	LAURENT WAUQUIEZ

LES REPRESENTANTS DES AGENTS TERRITORIAUX

TITULAIRE	1 ^{ER} SUPPLEANT	2 ^{ÈME} SUPPLEANT
-----------	---------------------------	----------------------------

REPRÉSENTANTS DU SYNDICAT CGT

CHRISTOPHE COUDERC	PASCALE MERCIER	SAÏD BELLAHCENE
MURIEL CHESA	VÉRONIQUE REVEL-GONZALEZ	EDITH KINHOUANDE
BRIGITTE ORGANDE	CLAUDINE HEBERT	NOËL AURAY

REPRÉSENTANTS DU SYNDICAT INTERCO-CFDT

LAURENT DUMANCHE	MARIE MENNELLA	SÉBASTIEN PEYRARD
MONIQUE GRESSET	VALÉRIE ALEXANDRIS	LAURENT OLIVAU
MARIE COUBRET	VIRGINIE GREGORACI	NADIA DEBLY

REPRÉSENTANTS DU SYNDICAT FORCE OUVRIÈRE

HÉLÈNE BROC	JEAN-JACQUES BAGHDIKIAN	CHRISTOPHE CHARETTE
JOSIANE TOURAINÉ	NICOLAS VERHILLE	CHRISTOPHE SANSOU

REPRÉSENTANT DU SYNDICAT UNSA

BENJAMIN THOMAS	CORINNE MONDON	PASCALE PEIGNEN
-----------------	----------------	-----------------

REPRÉSENTANT DU SYNDICAT FA-FPT

THIERRY CHARREIRE	MICKAËL RIGOLOT	VALÉRIE TURKI
-------------------	-----------------	---------------

LES PERSONNALITES QUALIFIEES

JEAN-CLAUDE DEYRES		
HENRI JACOT		
FRANÇOIS LOISEAU		
JEAN-JACQUES PAVELEK		
PHILIPPE SOUBIROUS		

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  @cnfpt  @centrenationaldelafonctionpubliqueterritoriale