

CONSEIL D'ADMINISTRATION
SEANCE DU 17 DECEMBRE 2025

Rapport de présentation

IV – 1 : Débat d'orientations budgétaires 2026

INTRODUCTION

Conformément à l'article L. 1612-26 du CGCT qui précise qu'un débat d'orientations budgétaires doit se tenir dans les 10 semaines précédant l'examen du budget, le présent rapport contient les principales informations afférentes aux perspectives pluriannuelles de l'établissement, aux principales hypothèses d'évolution des recettes et des dépenses du projet de budget primitif 2026, à l'état de la dette et aux ressources humaines. Il est accompagné de deux autres rapports inscrit à l'ordre du jour de la séance : un sur les orientations en matière de développement durable et un sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Le débat d'orientations budgétaires constitue en effet un moment clé, permettant de prendre collectivement la mesure de ce qui a été réalisé, de se projeter dans l'avenir et de définir une trajectoire et les moyens d'y parvenir. Cette année, ce débat revêt encore une acuité particulière, dans un contexte national marqué par un déficit public significatif et des perspectives budgétaires plus contraintes que prévu.

Le gouvernement a annoncé un objectif élevé, voire irréaliste, pour 2026 : ramener le déficit public à -4,7 % du PIB, contre -5,4 à -5,6 % en 2025, avec une cible de moins de 3 % en 2029. Pour y parvenir, des mesures affectant spécifiquement les collectivités territoriales sont prévues et concourent à la multiplication des incertitudes : outre cette pression financière sur de nombreuses collectivités locales, le contexte économique et financier national est particulièrement instable, alors même que les besoins d'investissement dans la transition écologique, numérique et professionnelle sont importants. La définition d'orientations budgétaires pluriannuelles relève ainsi d'un exercice prospectif complexe.

Le dernier rapport de la Cour des comptes, publié à l'été 2025, rappelle l'urgence de restaurer progressivement les marges de manœuvre de l'État en réduisant à la fois la dette et les déficits publics. La dette publique s'élevait fin 2024 à près de 3 200 milliards d'euros, soit 113 % du produit intérieur brut (PIB), plaçant la France parmi les pays les plus endettés de la zone euro, derrière l'Italie et la Grèce. Cette situation alourdit considérablement la charge financière de l'État et réduit sa capacité d'investissement dans un contexte de croissance modérée et de pressions économiques croissantes.

Dans ce contexte, la France a vu sa notation souveraine dégradée en 2025. En septembre, l'agence Fitch Ratings a abaissé sa note à A+, évoquant une instabilité politique persistante et des incertitudes budgétaires qui compliquent la réduction du déficit. En octobre 2025, l'agence S&P Global Ratings a également abaissé la note à A+, mettant en avant l'impact des tensions politiques sur la capacité de mise en œuvre

des réformes nécessaires et sur la soutenabilité de la dette. Cette dégradation augmente le coût d'emprunt de l'État et accentue les pressions sur les finances publiques.

Le déficit public a atteint 5,4 % du PIB en 2023, puis à 5,8 % en 2024, dépassant les objectifs fixés par le gouvernement. Pour 2025, les prévisions convergent vers un déficit de 5,8 % du PIB, tandis que pour 2026, le gouvernement vise une réduction à 4,7 % du PIB, nécessitant des économies supplémentaires estimées à plus de 30 milliards d'euros. Toutefois, le Haut Conseil des finances publiques souligne que la réalisation de cet objectif reste incertaine, notamment en raison d'hypothèses de croissance optimistes et de modalités peu définies pour réduire efficacement les dépenses publiques.

La dette publique, dans le même temps, devrait progresser jusqu'à environ 116 % du PIB en 2025, puis vers 118-119 % en 2026, selon les projections de la Banque de France et du Fonds monétaire international. Cette évolution confirme l'écart persistant avec la moyenne de la zone euro, qui se situe autour de 89 % du PIB. Parallèlement, la France doit faire face à la procédure européenne pour déficit public excessif ouverte à l'été 2024 qui impose des mesures correctrices sous peine de sanctions financières pouvant atteindre 0,1 % du PIB par an, soit environ 2,5 milliards d'euros. Le retour à l'objectif de 3 % de déficit est désormais prévu pour 2029 et suppose un effort d'ajustement de près de 60 milliards d'euros sur trois exercices, réparti entre maîtrise des dépenses et augmentation ciblée des recettes.

Le gouvernement a décidé de solliciter une participation significative des collectivités à l'effort de redressement alors même que leur participation au déficit public reste réduite. Après une baisse initiale de 0,5 % des dépenses de fonctionnement en 2024, un effort équivalent a été demandé en 2025, et en 2026, la contribution du secteur public local devrait atteindre 4,6 à 4,7 milliards d'euros. La Cour des comptes recommande la mise en place d'un mécanisme de régulation pour garantir le respect de cette trajectoire.

Les finances locales sont pourtant elles-mêmes largement en tension : en 2024, l'épargne brute des collectivités a diminué de 7,4 %, s'établissant à 32,4 milliards d'euros, sous l'effet d'une hausse des charges (+8,7 milliards €) supérieure à celle des produits de fonctionnement (+6,9 milliards €) (*Rapport sur la situation des finances publiques locales*). La baisse est particulièrement marquée pour les départements, le nombre de ceux étant en situation critique continuant de croître. Pour 2025, l'épargne brute pourrait encore diminuer, poursuivant cette tendance.

Les besoins d'investissement pour la transition écologique et énergétique sont pourtant majeurs : 39 milliards d'euros seront nécessaires d'ici 2030, dont 18 milliards devraient provenir de l'État. Le Fonds vert, principal outil de financement de ces projets au niveau local, voit son enveloppe réduite dans le PLF 2026, passant de 1,15 milliard € en 2025 à 650 millions €, soit une baisse de près de 500 millions €. Cette diminution intervient alors même que les collectivités doivent financer des projets de rénovation énergétique, de mobilité durable et d'adaptation au changement climatique, fragilisant potentiellement la mise en œuvre des objectifs climatiques nationaux et locaux.

À l'approche de 2026, la France doit relever un triple défi : restaurer la soutenabilité des comptes publics, contenir la progression de la dette malgré la dégradation de la

notation souveraine, et maintenir sa capacité d'investissement. Les collectivités locales devront conjuguer rigueur budgétaire, adaptation aux enjeux de transition et maintien de leur rôle de proximité dans l'action publique.

Aussi, compte tenu de ces contraintes, nous devons dans les années à venir adapter nos priorités d'intervention au regard de leur coût et éventuellement dégager de nouvelles sources de financement ou de révision de nos projets, y compris sur l'investissement pour préserver les équilibres financiers et la qualité du service public.

En effet, si notre situation financière demeure saine, il convient d'anticiper une possible dégradation, eu égard au contexte, pour prévenir les difficultés futures. L'exercice budgétaire 2026 sera ainsi conduit avec prudence, avec pour priorité de maintenir notre offre de formation tant en volume qu'en qualité, tout en recherchant des modes de production à coûts maîtrisés afin de garantir un haut niveau de service au bénéfice des agents publics locaux.

L'année 2026 marquera ainsi un tournant budgétaire. Après plusieurs années de hausse des moyens, notamment en raison de revalorisations des rémunérations des agents publics générant des variations jusqu'à 5% de la cotisation entre 2023 et 2024 (CF reconstitués) par exemple, les ressources se stabilisent en 2025. Les dernières prévisions indiquent un encaissement de cotisations tout juste au niveau de l'inscription budgétaire globale, avec des perspectives de stagnation voire de baisse pour les années suivantes. Les collectivités locales, confrontées à des difficultés budgétaires, ajustent en effet déjà leur politique de rémunération et de recrutement.

Pour préserver nos équilibres, notre autonomie, et finalement notre capacité à maintenir notre action au service des collectivités locales et de leurs agents, nous devons donc assurer une gestion rigoureuse de nos moyens.

A. L'EVOLUTION DES RECETTES DE L'ETABLISSEMENT

Comme indiqué précédemment, après les années de fort dynamisme lié aux mesures de revalorisation de rémunération intervenues en 2022, 2023 et 2024, il est constaté une stabilisation du produit de cotisation en 2025. Il convient d'anticiper que ce ralentissement se poursuivra en 2026 et au-delà.

1. Un ralentissement marqué de l'évolution du produit de la cotisation

En septembre dernier, la Banque Postale, via sa direction des études, a publié une note de conjoncture sur les finances locales. Cette note appelle à une prudence accrue pour 2026, notamment en raison des incertitudes économiques. Selon cette note, les dépenses de fonctionnement des collectivités devraient croître de 4,4 % en 2025, principalement sous l'effet des revalorisations salariales en année pleine, tandis que les recettes de fonctionnement devraient progresser de 2,5 %. Pour 2026, les perspectives indiquent une pression continue sur la masse salariale, accompagnée de mesures fortes de maîtrise de ce poste de dépenses. De plus, nous constatons d'ores et déjà que certaines collectivités territoriales s'engagent dans un processus de réduction de postes.

Pour rappel, la masse salariale avait augmenté en 2022, 2023 et 2024 sous l'effet de plusieurs décisions gouvernementales : la revalorisation du point d'indice de 3,5 % au 1^{er} juillet 2022, l'amélioration des carrières et des rémunérations des agents de catégorie C, l'alignement du traitement minimum sur le SMIC, l'amélioration des débuts de carrière des catégories B et la reconduction de la garantie individuelle de pouvoir d'achat. En 2023, la revalorisation du point d'indice de 1,5 % au 1^{er} juillet a été complétée par des mesures spécifiques ciblant les bas salaires, entraînant une progression indiciaire de 7 % pour un agent de catégorie C entre janvier 2023 et janvier 2024, ainsi que le versement de la prime pouvoir d'achat. À partir de janvier 2024, tous les agents publics ont bénéficié de 5 points d'indice supplémentaires, soit environ 25 € de plus par mois.

Aucune mesure de revalorisation n'est à ce stade prévue pour 2025 ni pour 2026.

Le relèvement de 3 points de la cotisation employeur à la CNRACL, acté par le décret n°2025-86 du 30 janvier 2025, a des conséquences importantes sur la masse salariale des collectivités. Cette augmentation de 3 points par an s'appliquera également en 2027 et 2028, pour un total de +12 points sur la période. Elle est toutefois sans incidence dans l'évolution de notre cotisation puisque les cotisations n'entrent pas dans l'assiette du 0,9%.

En 2024, les dépenses de personnel des collectivités ont atteint environ 76,4 milliards d'euros, soit près de 37 % de leurs dépenses de fonctionnement, ce qui représente une augmentation de 20 % depuis 2019. Pour 2025, la croissance de la masse salariale brute est estimée à 4,2 %, principalement en raison de l'augmentation des cotisations employeurs à la CNRACL, qui passent de 31,65 % en 2024 à 34,65 % en 2025, avec un taux prévu de 43,65 % en 2028. Cette hausse vise à garantir l'équilibre financier du régime, dont le financement repose sur des cotisations supérieures à celles du secteur privé. Néanmoins, malgré ces mesures, la part des traitements indiciaires des agents affiliés à la CNRACL dans la masse salariale totale tend à diminuer.

À moyen et long terme, les perspectives financières de la CNRACL restent préoccupantes. Sans réforme structurelle, le taux de cotisation employeur pourrait ainsi dépasser 50 % d'ici 2030 pour maintenir l'équilibre du régime. La croissance continue de la masse salariale publique exerce une pression croissante sur les finances des collectivités, rendant indispensable la maîtrise de ces dépenses afin d'assurer la soutenabilité budgétaire et la pérennité de la CNRACL.

Face à cette situation, les collectivités pourraient être contraintes de limiter les recrutements, de geler ou supprimer certains postes.

2. La perspective de produit de cotisation 2026

Les discussions autour du retour à un déficit de 4,7% en 2026 pour atteindre l'objectif des 3% en 2029 portent sur la part qui sera mise à la charge des collectivités locales, et estimée à ce jour à 4,6 milliards d'euros en 2026.

C'est donc très clairement une modération des dépenses des collectivités locales qui est ainsi visée à travers la ponction opérée sur les recettes. Dans le même temps, le relèvement des points de la cotisation employeur à la CNRACL a des conséquences

importantes sur la masse salariale, essentielle à la vitalité du service public. Cette double contrainte, ponction sur les recettes et augmentation du taux de cotisation d'un poste important de dépenses des services publics locaux, conduit les employeurs locaux à assurer une maîtrise rigoureuse de la masse salariale.

En conséquence, fin octobre 2025, le produit de cotisation sur le budget général est estimé pour l'année à 430 M€, correspondant tout juste à l'inscription budgétaire soit une progression de 0,51% par rapport au produit encaissé en 2024 (compte financier reconstitué). Dès lors, une estimation prudente à hauteur de 432 à 435 M€ pour l'année 2026 paraît raisonnable avec un taux maintenu à 0,9% soit une hausse très limitée de 0,5 à 1,2%.

3. Les autres recettes de fonctionnement

Notre principale recette payante relève de la redevance perçue pour la formation continue obligatoire de la police municipale. Les formations d'entraînement, les formations préalables à l'armement et les formations continues obligatoires font l'objet d'une redevance obligatoire (article L. 511-6 du code de la sécurité intérieure) due pour prestations de services, versée par les communes et EPCI bénéficiant des actions de formation et dont le montant est lié aux dépenses réellement engagées à ce titre par le CNFPT.

Les perspectives de recettes liées au versement d'une redevance pour les formations continues de police municipale sont dynamiques pour 2026, elles sont toutefois en lien avec les dépenses correspondantes, dynamiques elles-aussi, notamment sur les frais de déplacement.

Les autres recettes de formation payantes relèvent du budget annexe des activités accessoires, mis en place à l'occasion de la M57. Ainsi, les quelques changements de périmètre intervenus en 2024 avec les recettes des conventions de type France Services, convention collectivités d'outre-mer (COM), assistants parlementaires... inscrites directement sur le budget annexe sans transiter par le budget général ont permis de limiter l'impact budgétaire des opérations de refacturation qui complexifient la lisibilité des comptes.

Le volume global des recettes de formation payantes du budget général s'établirait à 19,3M€, quasi stable par rapport à 2025 (19,6 M€) en raison de la baisse des recettes liées aux formations des demandeurs d'emplois aux métiers de secrétaires de mairie, certains dispositifs n'étant pas reconduits.

B. L'EVOLUTION DES DEPENSES DE L'ETABLISSEMENT EN MATIERE DE FORMATION

Dans la continuité des orientations définies pour 2025, l'année à venir doit marquer une phase de consolidation de notre activité, afin de s'adapter efficacement à un environnement désormais contraint par les budgets, tout en anticipant les élections municipales prévues en mars prochain.

Notre offre de formation poursuivra son actualisation et son adaptation aux enjeux auxquelles les collectivités nous disent être confrontées.

1. Les orientations de l'offre de service pour 2026

Le CNFPT accompagne les collectivités et leurs agents pour faire face aux défis imposés par les différentes transitions qu'elles soient écologique, numérique ou démographique. La réponse réside dans l'essence même de son modèle mutualisateur et dans sa gestion responsable, qui garantissent sa solidité financière et sa capacité d'action durable.

a. Les formations statutaires

En 2026, le CNFPT poursuivra la généralisation des formations d'intégration grands groupes et mettra en œuvre les nouveaux référentiels FI-A et FI-B au second semestre 2026. Ces nouvelles FI permettront aux stagiaires, titulaires et contractuels, de partager un socle de compétences et connaissances communes et fondamentales pour mieux assurer leurs fonctions, au vu des évolutions des métiers et des enjeux territoriaux. Ils visent à mieux adapter les formations d'intégration des catégories A, B et C aux besoins des agents et aux mutations de l'action publique, tout en renforçant la mixité, l'interactivité et la différenciation pédagogique. Ces révisions s'appuient sur une concertation large incluant formateurs, collectivités et agents, afin d'ancrer les contenus dans les enjeux professionnels actuels.

Parallèlement, le dispositif de promotion qualification des secrétaires généraux de mairie (SGM) sera pleinement opérationnel en 2026, avec la tenue de la première commission de qualification à l'été 2026. Ce dispositif marque une étape importante dans la professionnalisation et la reconnaissance des secrétaires généraux de mairie (SGM), en cohérence avec la montée en compétence exigée par l'évolution des missions communales.

b. La formation continue

Dans la continuité des engagements posés par le projet 2022-2027 de l'établissement, dans le double objectif de répondre à la fois aux besoins des collectivités et de leurs agents et d'accompagner les transitions environnementales, numériques et sociétales, l'offre de services proposée par l'établissement en 2026 actualise celle de 2025 et se structure autour des 3 axes majeurs : la transition écologique, le vivre ensemble et les transitions professionnelles, avec des formats pluriels adaptés aux attentes des agents et des collectivités.

En matière de transition écologique, l'offre de formation s'est enrichie d'une labellisation regroupant six cents formations. Un MOOC a formé douze mille agents à distance, tandis qu'une sensibilisation généralisée des formateurs favorise l'adoption de comportements écoresponsables. L'accent est mis sur les agents de catégorie C et les communes rurales, avec des formations adaptées pour les agents techniques sur la gestion durable des espaces, les agents sociaux sur la transition écologique juste, et les fonctions ressources sur les budgets verts et la commande publique. Des parcours spécifiques pour les DRH et des cycles de management permettent aux encadrants de conduire les démarches d'adaptation. L'offre vise à développer des usages sobres des ressources, réduire l'empreinte carbone et favoriser la souveraineté territoriale via les modes de déplacement, circuits d'approvisionnement, agroécologie et économie

circulaire. Les formations couvrent également la restauration des milieux naturels, zones humides, préservation des sols et réduction des pollutions lumineuses.

Le renforcement de la culture du risque constitue aussi une priorité avec des modules spécialisés sur le retour d'expériences, l'organisation d'exercices et le management systémique de crise.

Pour le vivre-ensemble, face à l'accroissement des situations de pauvreté, l'établissement privilégie les démarches de développement social et du pouvoir d'agir en axant la formation sur l'approche « aller vers » et « faire avec ». L'offre s'élargit pour accompagner le déploiement du pacte des solidarités avec des formations sur les précarités alimentaire, budgétaire et énergétique, le fait migratoire et l'insertion des jeunes.

Une offre conciliant participation citoyenne et cohésion sociale est déployée autour du dialogue territorial et des outils de mobilisation, en promouvant l'éducation populaire.

Le concept « Une seule santé » invite à intégrer la santé dans toutes les politiques publiques. L'offre couvre l'urbanisme favorable à la santé, la santé mentale, la santé affective et sexuelle, ainsi que la lutte contre les inégalités territoriales face à la désertification médicale. L'accompagnement du bien grandir et du bien vieillir renforce la coordination des acteurs pour faciliter les parcours en situation de perte d'autonomie ou de handicap, avec une attention aux équipes éducatives, au contrôle des établissements, au soutien à la parentalité et à l'attractivité des métiers du soin.

La prévention et la sécurité bénéficient de nouveaux référentiels pour policiers municipaux, gardes champêtres et sapeurs-pompiers. L'offre intègre également les transitions écologique, sociétale et numérique, renforçant le dialogue avec la population et l'interprofessionnalité.

La lutte contre les violences, sujet transversal, mobilise des formations sur la compréhension et la prévention des incivilités envers les agents, du harcèlement scolaire, des violences intrafamiliales et sportives, ainsi que la radicalisation violente, complétées par un renforcement des formations aux valeurs de la République.

En ce qui concerne les transitions professionnelles, le CNFPT repense son offre en matière d'innovation publique en proposant un accompagnement sur-mesure pour incuber, expérimenter et essaimer les initiatives de co-construction. L'accompagnement des mutations organisationnelles s'appuiera sur des valeurs fondamentales : primauté de l'intérêt collectif, égalité professionnelle et rôle central des services publics dans les transitions. Les interventions sur la transparence, la déontologie, la laïcité et les valeurs républicaines seront poursuivies.

Face aux incertitudes, l'accompagnement des agents visera à préserver leur capacité de projection et à renforcer leur résilience et capacité d'agir. Une attention particulière est portée à l'encadrement intermédiaire. Les formations sur le management participatif seront renforcées, développant les pratiques qui laissent place à l'esprit d'initiative.

Les managers doivent garantir la qualité de vie au travail et la santé mentale tout en appréhendant l'évolution de la prise en compte de la sphère privée dans l'espace professionnel. L'attractivité des métiers en tension constitue un enjeu central, l'évolution du management et de la qualité de vie au travail étant fondamentale pour attirer les

talents. L'établissement accompagnera en conséquence les encadrants sur le renforcement de leurs compétences managériales.

La maîtrise de la transition numérique nécessite une culture numérique et la coordination d'enjeux transversaux : culture de la donnée, numérique responsable, cybersécurité et inclusion numérique. La stratégie sur l'intelligence artificielle poursuivra son déploiement en 2026, visant l'information sur les impacts juridiques, organisationnels et écologiques de l'IA, l'émergence de bonnes pratiques éthiques, et le développement d'une offre sur les mutations RH et les potentiels de l'IA pour la transition écologique.

En 2026, le CNFPT poursuit également son action en matière de transitions professionnelles, dans un contexte marqué par l'allongement des carrières et le vieillissement des effectifs. Conformément aux orientations du projet d'établissement, une offre complète d'accompagnement est proposée aux agents et aux collectivités afin de prévenir l'usure professionnelle, de favoriser l'orientation tout au long de la carrière et de faciliter les mobilités choisies ou subies. Cette offre vise la lisibilité et l'accessibilité sur l'ensemble du territoire.

Les outils d'accompagnement intègrent notamment des sessions d'évaluation des acquis CléA dans chaque délégation qui permettent d'attester des savoirs de base pour les agents pas ou peu diplômés, et de faciliter d'éventuels parcours de qualification ultérieurs. Quant au dispositif complet d'accompagnement à la validation des acquis de l'expérience (VAE), il se généralise et sera proposé sur tout le territoire.

Les parcours certifiants autour de métiers stratégiques se formalisent : celui d'instructeur du droit des sols est déjà actif, tandis que ceux de chargé d'accueil, assistant de gestion administrative et secrétaire général de mairie sont en phase d'expérimentation avant un enregistrement à France compétences en 2026. D'autres métiers, comme agent d'accueil et SGM, visent une inscription au RNCP en 2027, tandis que l'assistant de gestion comptable fait l'objet d'un travail d'ingénierie.

Enfin dans le cadre du renouvellement de la convention FIPHFP (2025-2028), une attention renforcée sera portée à l'accueil des stagiaires en situation de handicap.

c. Focus sur certaines offres de formation spécifiques

La police municipale : une demande de formation toujours aussi forte dans un contexte politique en tension

Face au nombre élevé de stagiaires à former et d'un élargissement de ses obligations, le CNFPT s'était doté depuis juin 2022 d'un plan volontariste, présenté dans son suivi à plusieurs reprises. Le service public de formation du CNFPT a ainsi gagné en réactivité pour répondre à l'objectif de départ en formation de quatre mois maximums entre la réception de la demande de formation et le départ en formation.

Dans le contexte d'un renouvellement des exécutifs municipaux, la sécurité publique étant une thématique a priori prédominante, il peut être fait l'hypothèse de futurs pics de recrutements au second semestre 2026 et en 2027 malgré le contexte financier des collectivités locales. L'activité des 4 centres de formation des policiers municipaux pourraient être mis en très forte tension, avec à nouveau une augmentation du budget dédié à ces formations initiales réalisées sur la cotisation à 0,9% et de délais accrus d'entrée en formation des stagiaires.

L'identification précise des dépenses de cette filière constitue un enjeu, avec la perspective d'établir un budget annexe spécifique qui retracera l'intégralité des dépenses y compris de masse salariale de l'établissement, les recettes propres et la contribution de la cotisation. Y serait mentionné le poids de l'investissement, notamment celui des quatre centres de formation dédiés, pour poser les termes du poids de cette activité dans le budget du CNFPT.

En 2026, le projet de loi relatif à l'extension des prérogatives, des moyens, de l'organisation et du contrôle des polices municipales et des gardes champêtres devrait induire de nouvelles missions de formation pour notre établissement. Sur le plan budgétaire, à ce stade, le législateur a prévu que la formation initiale (FI) reste financée par la cotisation à 0,9% et que toutes formations hors FI soient soumises à une redevance au coût réel de la formation.

L'offre de service pour les secrétaires généraux de mairie (SGM)

La loi visant à revaloriser le métier de secrétaire général de mairie adoptée en décembre 2023 et ses décrets d'application ont introduit deux nouveaux dispositifs de formation.

D'une part, le CNFPT doit désormais organiser une *formation de professionnalisation à l'emploi de secrétaire général de mairie* dans un délai d'un an à compter de la prise de poste. La formation proposée par l'établissement combine un tronc commun de 10 jours sur les fondamentaux du métier et des modules au choix issus de l'offre catalogue pour les 5 jours restants à choisir en fonction des besoins de la collectivité.

D'autre part, la loi crée un *dispositif de formation-promotion* pour les agents de catégorie C souhaitant devenir secrétaire général de mairie et qui peuvent être promus en suivant une formation qualifiante de 56 jours validée par un examen professionnel organisé par les centres de gestion.

Pour répondre à cette nouvelle obligation, le CNFPT a conçu un *parcours de formation qualifiant spécifique*. Outre ces offres à destination des agents publics (contractuels de plus d'un an ou fonctionnaires), le CNFPT contribue par la formation à attirer des demandeurs d'emploi vers ce métier en tension. Ce dispositif est partenarial avec France Travail, les centres de gestion et les conseils régionaux selon des modalités spécifiques aux territoires. L'offre de l'établissement est donc très étoffée et comprend également une e-communauté très active (10 000 personnes) et un magazine trimestriel dédié.

En 2026, les premières sessions de formation de ce dispositif de formation-promotion seront déployées et la commission de qualification se tiendra en juin 2026.

L'offre de l'INET

Le projet pour l'INET avait retenu la mise en place d'actions visant à développer :

- une approche plus individualisée des modules de formation initiale et continue,
- la thématique de la relation aux élus avec le renforcement de la place et du rôle des élus dans les parcours de formation,

- en interaction avec les organisations syndicales, les formations relatives au dialogue social,
- une meilleure structuration des réseaux de pairs et d'anciens et anciennes.

En lien avec ces objectifs, le travail engagé spécifiquement avec les associations d'élus sur les méthodologies d'interactions entre élus et cadres dirigeants afin d'approfondir les attentes des élus et de valoriser l'expertise des cadres dirigeants devra se concrétiser. Ce travail pourrait notamment aboutir sur des actions innovantes du type conférences territoriales avec des « grands élus » et dirigeants dans les territoires, labellisées INET et construites en lien avec les délégations régionales pour déployer et capitaliser au-delà de l'INET stricto sensu.

De plus, une approche comparative internationale du sujet est développée en mobilisant des réseaux européens et internationaux pour apporter des éclairages complémentaires sur les enjeux de cette relation à l' élu, ses invariants mais aussi les apports des différents modèles rencontrés dans la conduite de l'action publique. Ce sujet est notamment pris en compte dans les voyages d'études organisés en formation continue (cycle DG) ou en formation initiale, dans les relations partenariales renforcées avec l'université de Spire (Allemagne), institution d'excellence qui forme les cadres fédéraux et territoriaux allemands ou le Conseil régional de la formation de Wallonie (Belgique).

Par ailleurs, une nouvelle offre de formation a été élaborée, avec la création d'un dispositif de 3 modules à destination des cadres en charges du dialogue social au sein des collectivités sur la base d'une réingénierie de l'itinéraire « cadre chargé du dialogue social ». Ainsi, l'itinéraire proposé est composé de 3 modules de 2 jours en présentiel (module 1 : négociation collective et relations sociales, ça s'apprend ; module 2 : une approche des organisations syndicales - entre droit et compréhension réciproque des acteurs ; module 3 : la coopération dans les relations et la négociation sociale). Ce dispositif sera intégré à l'offre nationale, après avoir été échangé et retravaillé avec des experts des organisations syndicales. Il pourra ainsi être proposé dès 2026, année des prochaines élections professionnelles, à l'ensemble des collectivités.

Ensuite, une offre de formation sur la thématique de la dialogique a été créée cette année par le service de la formation continue de l'INET. En effet, le dialogue, en tant que moyen de communication et de cocréation, est essentiel dans les organisations publiques et dans les sociétés confrontées à des enjeux complexes (intergénérationnels, citoyens, sociétaux, managériaux, techniques). Ce module vise à former les cadres de direction à l'art du dialogue, en s'appuyant sur la dialogique comme outil pour gérer les tensions, favoriser l'innovation et construire des relations de qualité dans un contexte de transformation continue où les approches systémiques, transversales et pluridisciplinaires sont essentielles. La finalité est de favoriser le développement d'une culture du dialogue à tous les niveaux de l'organisation et jusque dans le geste managérial, entre les agents, entre managers et équipes, entre cadres de direction et élus, avec les citoyens et usagers, pour créer des relations et des conditions favorables à un travail plus qualitatif et au sens mieux partagé.

Enfin, l'offre événementielle s'est enrichie et développée avec la proposition de plusieurs webinaires concernant le nouveau cadre juridique des négociations collectives dans la fonction publique territoriale (« décryptage »), « le CST au service d'un dialogue social rénové », « la négociation d'un accord local de télétravail », « la négociation collective et relations sociales ça s'apprend ».

L'objectif pour l'INET est d'engager encore davantage dialogue et échange avec les organisations syndicales et partenaires sociaux du CNFPT en leur qualité d'acteurs majeurs de la thématique du dialogue social :

- en informant les organisations syndicales sur les objectifs et les contenus des programmes de formation initiale proposée aux élèves de l'INET,
- en organisant un temps d'échange et de présentation de l'offre nationale nouvellement proposée afin de recueillir leurs avis et propositions d'enrichissement,
- en élaborant un plan d'action concertée des sujets à renforcer et en proposant aux partenaires sociaux de contribuer occasionnellement aux travaux menés par le réseau de spécialité RH afin de bénéficier de leurs expertises.

À cette fin, les organisations syndicales saisies par l'établissement ont indiqué les experts qui seront associés par l'INET à ces travaux.

Au-delà de son rôle de formation et de conception, l'INET est également un lieu de dialogue et de débats, d'échanges et de constitutions de liens. Le cadre dirigeant trouve ainsi à l'INET, ou au travers de l'INET, un lieu ressource, en complément des formations. Il peut également y trouver un appui et un accompagnement dans des périodes de rupture ou de questionnement sur son parcours professionnel. L'INET est ainsi fédérateur des cadres dirigeants, toutes filières confondues, tout au long de l'année.

Depuis l'adoption du projet de l'INET en 2023, l'événementiel a été à ce titre un moyen de favoriser le croisement des idées et des compétences, et de renforcer le rôle de structuration des réseaux de pairs. Les ETS se sont ainsi recentrés sur la cible des dirigeants territoriaux. Les soirées de l'INET, organisées en lien avec les délégations, sont devenues des rendez-vous réguliers dans les territoires. De même, la cérémonie de remise des certificats désormais commune entre lauréats des concours et des examens professionnels A+ facilite la mise en réseau entre ces publics. Enfin, les retours de promotion des anciens élèves et stagiaires de cycles longs, comme le cycle supérieur de la transition permettent de maintenir et raviver les liens entre pairs.

Outre l'événementiel, les anciens stagiaires des cycles longs, qui ont pu conscientiser l'apport de la formation dans leur quotidien professionnel, interviennent au bout d'un an de sortie et contribuent à la formation des nouveaux stagiaires. L'objectif est double : faciliter la mise en réseau et livrer des témoignages inspirants.

La communauté des cadres dirigeants dépasse la notion d'« anciens de l'INET ». C'est pourquoi, l'INET a poursuivi ses liens avec l'ensemble des associations de cadres dirigeants (AFIGESE, AITF, AATF, ACTB, ...) avec par exemple une mobilisation dans la construction d'événements communs.

Enfin, l'INET a conforté sa présence sur le réseau professionnel LinkedIn pour dépasser aujourd'hui les 70 000 membres et animer une communauté professionnelle. Pour garder le lien avec cette communauté, l'INET devra structurer une base de données mutualisées avec la direction de la mobilisation des talents pour créer un « annuaire » des anciens. Cela permettra de renouveler le vivier des intervenants, d'alimenter les comités d'experts des services de spécialités, de repérer des membres de jury aux

concours et examens pros A+, ou encore de chercher des auteurs de sujets de concours A+, des tuteurs de stages pour la formation des élèves voire d'identifier des immersions de terrain pour les stagiaires de cycles longs.

Un temps de rassemblement des anciens élèves et stagiaires des cycles longs, la veille des ETS, à l'INET, pour entretenir la relation INET/anciens stagiaires et élèves est également en réflexion.

Enfin, pour encore développer la connexion de l'INET avec les associations de cadres dirigeants alignées avec les positions et les valeurs défendues par le projet d'établissement du CNFPT, une « conférence des associations » où l'institut interagirait avec elles pourrait être régulièrement organisée.

2. L'amélioration continue de nos modalités de mise en œuvre de l'offre de service en 2026

En 2026, les axes spécifiques d'amélioration des conditions de mise en œuvre de notre offre de service viseront en particulier la qualité de nos intervenants, la territorialisation de notre offre au service et le maintien d'un haut niveau d'activité.

a. La qualité des intervenants

Notre modèle repose sur le recours à des intervenants professionnels ou experts du monde territorial. Il est donc essentiel de disposer d'intervenants en adéquation avec les orientations stratégiques de l'établissement et de concilier leur recrutement et leur formation. Cela nécessite la construction d'un dispositif d'évaluation et l'élaboration de propositions de formation innovantes, afin de renforcer les compétences pédagogiques de nos intervenants. Maintenir un vivier d'intervenants de haut niveau est crucial pour continuer à offrir à nos stagiaires des partages d'expérience entre pairs de qualité.

Conformément aux enjeux et priorités du projet d'établissement 2022-2027, l'établissement poursuivra en 2026 le travail engagé pour améliorer la qualité des interventions de ses formateurs, notamment par la mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation basé sur un référentiel des compétences attendues.

Ces travaux permettront également de proposer aux intervenants des plans de développement et d'actualisation de leurs compétences, garantissant ainsi leur excellence et leur capacité à répondre aux besoins des collectivités.

b. La territorialisation de l'offre

Les orientations stratégiques nationales se déclinent au niveau territorial au travers des « stratégies régionale de l'offre de service » (SROS), pilotée par chaque délégation dans le cadre d'une démarche uniformisée, progressivement mise en œuvre depuis 2023. L'année 2025 a marqué la consolidation de cette approche, désormais bien intégrée dans la programmation d'une offre de services visant à répondre au mieux aux besoins spécifiques de chaque territoire, tout en respectant les orientations nationales.

Cette démarche repose sur l'observation des territoires, l'écoute des acteurs locaux et l'analyse de l'activité passée, dans un cadre collaboratif maintenant effectif entre délégations, espace de coopération interrégional (ECI), instituts et siège. Cette approche permet de détecter les besoins non couverts, de mutualiser les offres innovantes et de mieux planifier l'activité de formation. Elle intègre une analyse par site pour limiter refus et absentéisme, renforcer la territorialisation avec 50 % des formations à moins de 50 km, et prendre en compte les enjeux environnementaux et les risques propres à chaque territoire.

3. Les perspectives de volumes d'activité en 2026

Les données de l'année 2025 traduisent une activité de formation soutenue

Avec 151 545 journées de formation réalisées depuis le début de l'année 2025, l'activité de l'établissement à fin octobre est en baisse de 6,8 % par rapport à octobre 2024. En revanche, le nombre d'inscrits en formation progresse significativement par rapport à octobre 2024 (+4,3%), ainsi que le nombre de stagiaires acceptés en formation (en hausse cumulée de 3,2 % par rapport à octobre 2024). Cela porte le ratio de service rendu à 1,29 en 2025 contre 1,32 en 2024³. Le nombre de stagiaires présents par session atteint un niveau élevé avec 13,7 agents formés par session contre 12,9 en 2023 et 13,3 en 2024. Le taux d'absentéisme reste toutefois équivalent à celui de l'an passé, évoluant désormais peu.

La programmation 2026 prévoit de maintenir cette dynamique

La dynamique d'activité devrait s'établir à un niveau légèrement inférieur à 2025. En 2026, il est d'ores et déjà prévu une activité de l'ordre de 200 000 journées de formation marquées par une territorialisation accrue, un meilleur remplissage des sessions de formation et avec toujours un objectif d'organiser les formations dans un rayon de 50 kms de la résidence du stagiaire. L'année 2026 sera marquée par une réduction prévisible du niveau d'activité, du fait du calendrier électoral lié aux élections municipales. Traditionnellement, les collectivités limitent lors de ces périodes électorales les demandes nouvelles et spécifiques.

L'offre de service respecte les priorités stratégiques et combine équité et territorialisation. Un socle de formations communes nationales complétée d'une offre locale garantit l'accès à chaque stagiaire d'une offre de formation tandis que l'implantation des stages et leur regroupement permettent à plus de 50 % des formations d'être accessibles à moins de 50 km, avec une programmation à distance étudiée pour maîtriser les coûts.

4. L'évolution des dépenses de formation

À partir de 2026, les dépenses directes de formation réalisées pour les sapeurs-pompiers professionnels (SPP) (intervenants en régie, marché, frais de déplacement) seront directement exécutées sur le budget annexe limitant ainsi les refacturations entre budget général et budget annexe aux seules inscriptions des sapeurs-pompiers professionnels aux formations « catalogues » hors formations spécifiques sapeurs-pompiers professionnels et aux formations d'intégration A et B, dans la mesure où les sessions ne sont pas spécifiques aux sapeurs-pompiers professionnels.

³ Données consolidées au 1^{er} septembre 2025.

L'enveloppe budgétaire consolidée entre les 2 budgets et dédiée aux dépenses directes de formation devrait à ce stade de la préparation budgétaire être globalement maintenue aux environs de **188 M€** ; pour mémoire, l'inscription de 2024 était de 172 M€. Cette enveloppe inclut les rémunérations des élèves de l'INET.

Le maintien de l'activité se fait donc dans un contexte financier maîtrisé, malgré l'augmentation des frais de déplacement. Pour préserver le volume élevé de journées de formation, l'établissement doit absolument maîtriser ce poste de dépenses et poursuivre les orientations prises dès les orientations budgétaires pour 2025 en vue de contenir l'évolution des frais de déplacement des stagiaires et des intervenants. La priorité sera donc donnée à l'affectation de la cotisation aux activités de formation, tout en maintenant l'évolution des autres charges sous contrôle.

Le poids des frais de déplacement dans les dépenses de formation.

Afin de faire face aux besoins d'ici la fin de l'exercice 2025, il a été nécessaire d'augmenter les crédits afférents aux frais de déplacement des stagiaires à hauteur de 2,7 M€ par virement dans le cadre de la DM1, portant la totalité de cette dotation à 50,22 M€ € soit 27,1% des dépenses directes de formation.

Comme déjà mentionné dans le rapport de présentation relatif à la DM1, le poste des frais de déplacement des stagiaires en 2025 représente plus du quart des dépenses de formation directe :

	BP 2025	BS 2025	DM 1 2025	TOTAL
Dépenses directes de formation	183 326 090,45 €	785 241,03 €	855 077,00 €	184 966 408,48 €
Frais de déplacement stagiaires	46 910 079,00 €	608 637,60 €	2 696 583,38 €	50 215 299,98 €

À titre de comparaison, fin 2024 (compte financier reconstitué), les frais de déplacement des stagiaires représentaient 26,7 % du total des dépenses directes de formation, à savoir 47,44 M€ pour un total de 177,63 M€ de dépenses directes de formation.

Ce sont surtout les dépenses d'hébergement qui ont progressé le plus fortement, du fait des formations longues, mais aussi de tarifs hôteliers en forte hausse, et de pratiques plus importantes de prise en charge directe par le CNFPT des nuitées hôtelières, dans des conditions qualitatives de plus en plus marquées, et prenant largement en compte les souhaits des stagiaires. La forte croissance des FI pour la police municipale, liée notamment à la création des centres de formation et au niveau élevé des coûts d'hébergement et de restauration, entraîne une augmentation des dépenses de déplacement.

Pour 2026, l'orientation générale reste la maîtrise des coûts de transport et d'hébergement, afin de concentrer les ressources sur le développement des compétences des agents de la fonction publique territoriale. L'effort porté sur la territorialisation des formations, en cohérence avec les engagements de l'établissement en matière de transition écologique devra être poursuivi et accentué. Le CNFPT se doit de préserver ses capacités de formation et de maîtriser davantage les frais de déplacement.

Les délégations doivent encore renforcer l'offre territorialisée, notamment au niveau départemental, et veiller à ce que les stagiaires s'inscrivent, lorsque c'est possible, au

plus près de leur domicile. L'adaptation des horaires des formations longues sera poursuivie afin de limiter les nuitées et les frais de repas liés au jour de départ.

Le passage en 2025 du remboursement des frais de transport des intervenants au barème SNCF a permis de maîtriser fortement ce poste de dépense, renforcé par davantage d'intervenants locaux. L'évolution de BP à BP devrait ainsi se traduire par une baisse de près de 10%, pour s'établir à un peu plus de 10,3 M€. Les frais de déplacement des intervenants représenteraient moins de 6% du total des dépenses directes de formation. On peut ainsi constater que les mesures prises l'an dernier ont permis de limiter la dynamique de progression de ces frais de déplacement.

Le maintien d'un ratio des frais de déplacement proche de 25 % du total des dépenses directes de formation doit être recherché pour permettre d'orienter la majorité de nos ressources vers les dépenses pédagogiques tout en garantissant l'égal accès à la formation. À défaut, l'offre de formation devrait nécessairement être réduite, pénalisant tout à la fois nos usagers et les intervenants.

C. L'EVOLUTION DES CHARGES DE STRUCTURE

1. Une forte croissance de la masse salariale sous l'effet d'une meilleure couverture des postes et des incidences de l'augmentation des taux de cotisation

Depuis 2021, la masse salariale connaît une croissance soutenue, portée à la fois par les mesures gouvernementales et par les décisions internes à l'établissement.

Du côté national, la hausse du point d'indice et la refonte des grilles indiciaires ont eu un impact significatif sur les rémunérations. En parallèle, plusieurs mesures internes ont contribué à cette dynamique : revalorisation du régime indemnitaire en 2022, mise en œuvre du CIA depuis 2021, ainsi que diverses actions de politique sociale.

Des créations de postes ont également été réalisées afin d'accompagner la réorganisation territoriale et le développement de nouvelles compétences, notamment dans les domaines de la formation de la police municipale et de l'apprentissage.

Le budget 2025 a par ailleurs intégré plusieurs évolutions complémentaires, parmi lesquelles l'augmentation d'un point de la cotisation URSSAF au 1^{er} janvier 2025, pour un coût estimé à 700 000 € en année pleine. Pour mémoire, la baisse d'un point de cotisation maladie intervenue en 2024 avait compensé la hausse d'un point de la cotisation CNRACL. S'ajoute à cela l'impact de l'augmentation de trois points de la CNRACL, actée dans le cadre de la loi de financement de la Sécurité sociale pour 2025, représentant un coût estimé à 2,1 M€.

La dynamique de recrutement des agents permanents, amorcée fin 2024, s'est confirmée en 2025. Après une relative stabilité entre 2023 et 2024, le nombre de postes vacants a significativement diminué, reflet d'une amélioration de l'attractivité de notre établissement et du succès des actions engagées par l'établissement. Au 31 août 2025, on compte 134 postes vacants, contre 181 à la même date en 2024. Le taux de vacance est ainsi passé de 7,05 % sur la période mai 2023-juillet 2024 à 6,02 % sur la période août 2024-août 2025.

Ce renforcement des effectifs a conduit à des ajustements de la masse salariale en 2025, lors du budget supplémentaire et de la décision modificative n°1, afin d'accompagner le rythme soutenu des recrutements.

Parallèlement, une baisse du taux d'absentéisme est observée depuis 2023 : il est passé de 8,81 % en 2023 à 8,06 % en 2024 (source RSU 2024), et poursuit sa diminution en 2025, avec 7,8 % au premier semestre contre 8,3 % au dernier trimestre 2024.

La combinaison de ces deux tendances – hausse des recrutements et baisse de l'absentéisme – a permis de maîtriser les dépenses liées aux agents non permanents, principalement mobilisés pour assurer des remplacements pour maladie ou vacance de poste. En 2025, la dotation est ainsi stabilisée à 5,5 M€, contre 8,28 M€ réalisés au compte financier 2024 (retraité de la DM1).

Pour 2026, l'impact de la hausse de trois points de la CNRACL, prévue par le décret n° 2025-86 du 30 janvier 2025, est estimé à 2,3 M€, répartis sur les trois budgets. Cette hausse de trois points tous les ans pendant quatre ans, soit +12 points au total, concernera également les exercices 2027 et 2028. Elle est susceptible d'être accompagnée d'une hausse concomitante de la cotisation IRCANTEC, alourdissant encore le poids de la masse salariale.

Une augmentation d'environ 100 000 € est également anticipée en lien avec le nombre croissant de bénéficiaires du dispositif de prévoyance maintien de salaire et la mise en œuvre d'une nouvelle tranche de participation à la complémentaire santé, conformément au décret n° 2022-581 du 20 avril 2022 relatif à la protection sociale complémentaire. Ce texte impose, à compter du 1^{er} janvier 2026, une participation obligatoire des employeurs territoriaux à hauteur de 50 % du montant de référence fixé à 30 €, soit un minimum de 15 € mensuels par agent sans exclusion pour les indices de rémunération les plus élevés. Le CNFPT étendra donc cette aide aux agents dont l'indice majoré de rémunération est supérieur à 809, jusqu'ici non couverts.

Le budget global de la masse salariale devrait dépasser 166 M€ en 2026, soit une hausse estimée à 4,4 % entre les budgets primitifs 2025 et 2026. Hors effet de la hausse de la CNRACL, cette progression s'élèverait à 3,1 %. Par rapport au compte financier prévisionnel 2025, l'augmentation est estimée à 3,2 %, ramenée à 1,8 % hors CNRACL.

Ces projections tiennent compte de l'évolution naturelle de la masse salariale (glissement vieillesse technicité, GVT). La meilleure couverture des postes ouverts (+50 postes environ) emporte en année pleine une évolution significative de la masse salariale et traduit budgétairement l'incidence des décisions de création de poste prises par l'établissement au cours des dernières années. Aucune création nette de poste n'est prévue dans ces hypothèses.

L'ensemble des éléments détaillés figure dans l'annexe relative aux ressources humaines jointe au présent rapport.

2. Des dépenses de gestion maîtrisées et optimisées

Concernant les dépenses de gestion, elles sont inscrites sur les deux politiques spécifiques dénommées politique transversale de formation et emploi (qui comprend également la paye des agents dédiés à la formation, à l'emploi et aux concours évoquée supra) et la gestion interne incluant les locations, la gestion des bâtiments, les dépenses de mobilité (véhicules et déplacements des agents de l'établissement), les moyens généraux, les dépenses de communication et du numérique.

Pour 2026, les dépenses liées aux nouvelles prises à bail, aux mobilités et au numérique sont en progression, traduisant les enjeux de transformation digitale et la poursuite de la territorialisation renforcée.

Des implantations sont d'ores et déjà programmées afin d'améliorer l'accueil des usagers et de réduire le recours ponctuel à la location de salles de formation, notamment à Bourges, Châteauroux et Colmar. De nouveaux sites, par exemple à Arras, Saint Lô et en prospection pour le Val-de-Marne, entraînent également une hausse des crédits dédiés. Le poste des loyers devrait ainsi augmenter de près de 5 % par rapport au budget prévisionnel 2025, les baux signés en 2025 produisant leurs effets sur l'ensemble de l'année 2026.

Par ailleurs, l'autorisation d'occupation temporaire du site de formation PM d'Aix-en-Provence est prolongée jusqu'en août 2026, les négociations d'achat avec l'État n'ayant pu être finalisées en 2025.

Ces nouvelles implantations s'inscrivent pleinement dans notre stratégie de renforcement de la territorialisation. Elles engendrent une hausse des dépenses de loyers, qui doivent toutefois être partiellement compensée par la diminution des remboursements de frais de déplacement des stagiaires.

En matière de numérique, la politique de migration vers un **hébergement en cloud** vise à renforcer la résilience et la disponibilité de nos systèmes d'information pour l'ensemble de nos parties prenantes et traduit le changement de modèle économique des fournisseurs de progiciels. Cette transition entraîne un transfert progressif des crédits d'investissement vers les crédits de fonctionnement.

Cette évolution, déjà perceptible en 2023 et 2024, devrait s'accroître en 2025 et 2026, années durant lesquelles la quasi-totalité des applications sera exploitée en mode SaaS (*software as a service*, logiciel en tant que service).

Les crédits relatifs au SDIN pour 2026 permettront d'intégrer l'augmentation des prix des licences SaaS (Adobe, Formadist, etc.) ainsi que la mise en œuvre des projets structurants du SDSIN sur les trois prochaines années — ERP formation et son hébergement, Office 365, GRU, refonte du Wikiterritorial, plateforme collaborative, nouveau parapheur, accompagnement et assistance.

De BP à BP, les crédits de fonctionnement progresseraient de 3,5 % (+0,5 M€) avec une hausse particulièrement marquée pour les crédits affectés à la gestion, notamment au renforcement de la sécurité informatique. S'agissant des crédits affectés à la formation, l'année 2026 sera consacrée aux études préalables à la mise en place d'un nouvel SI formation qui devrait être déployé entre 2030 et 2031.

En 2025, l'établissement s'est doté d'un plan éco-responsable et a été assujéti à la réalisation d'un bilan carbone avec des objectifs de réductions de ses émissions. Dans ce cadre, des orientations et objectifs ont été fixés afin de réduire les consommations en eau et en énergie.

Cependant, ces postes restent soumis à d'importantes fluctuations liées aux marchés de l'énergie, tant à l'échelle nationale qu'internationale. Si les deux dernières années ont été marquées par une baisse du prix d'achat de l'énergie, la période 2020-2023 avait connu une forte revalorisation des dépenses énergétiques. Dans ce contexte, la prudence reste de mise pour les projections à long terme. Il est donc proposé de préférer une hypothèse de réduction des consommations via la mise en œuvre de bonnes pratiques, une posture de sobriété énergétique accompagnant la réduction du prix d'achat de l'énergie dans le cadre du nouveau marché de l'électricité ainsi que le déploiement de sources d'énergie ou d'appareillages plus économes (réseau de chaleur urbain, changement de luminaires ...) et l'engagement de projets de rénovation ciblant les sites les plus énergivores.

S'agissant des autres postes de dépenses — déplacements, restauration et entretien des locaux — leur maîtrise sera poursuivie, en lien notamment avec la programmation des travaux liés au décret tertiaire, dont l'impact se fera sentir à moyen terme.

Au global, pour 2026, un objectif de maîtrise forte des dépenses de gestion est proposé, objectif qui s'applique également à nos dépenses informatiques et numériques, en dépit de l'incidence des évolutions nécessaires de nos outils informatiques qui nécessitent des efforts budgétaires pour assurer une mise à niveau de nos systèmes d'information.

D. LES DEPENSES LIEES A LA COMPETENCE APPRENTISSAGE ET LES EQUILIBRES DU BUDGET ANNEXE APPRENTISSAGE.

L'année 2025 a constitué une étape dans l'évolution du financement de l'apprentissage au sein du secteur public local. Face au désengagement progressif de l'État, et à la réduction continue du soutien de France compétences amorcée dès 2024, le CNFPT s'est trouvé confronté à devoir transformer le modèle de financement de l'apprentissage.

Ce nouveau modèle vise désormais à reposer exclusivement sur la cotisation additionnelle versée par les employeurs territoriaux qui permet de prendre en charge environ 5 000 contrats par an. La subvention d'équilibre du budget général est recentrée sur :

- les engagements pris au titre des cohortes antérieures à 2025
- la couverture des frais de gestion.

En 2026, l'établissement sera engagé concomitamment sur 4 autorisations d'engagement (AE), avec les soldes de la cohorte 2023, les cohortes 2024 et 2025 et la nouvelle cohorte qui sera recrutée et financée en 2026. Au stade des calculs, seul est connu le nombre de contrats effectivement financés au titre des cohortes 2023 et 2024. Les

montants au titre des cohortes 2025 et 2026 sont donc prévisionnels, calculés en prenant pour cible 5 000 contrats financés à 9 500€ au cout contrat moyen et repartis selon les taux de charge habituels sur chacune des quatre années de prise en charge par cohorte.

Avec ces éléments, les crédits de paiement 2026 aux organismes de formation s'élèveraient à plus de 52,4 M€ contre 68,2 M€ prévus au BP 2025.

En ce qui concerne les frais de gestion, le montant prévu concernant les charges salariales s'élèverait à 2 M€ contre 3,1 M€ au BP 2025. Cette baisse s'explique d'une part, par la mise en place de l'interface informatique entre la plateforme apprentissage et le système d'information financier en juillet 2025, qui automatise l'intégralité du paiement des sommes dues aux organismes de formation et réduit la charge opérationnelle et d'autre part, par la réduction à 5 000 contrats annuels financés. Cette baisse d'activité demandera la réorganisation de la compétence apprentissage tant en délégation qu'au siège.

Les dépenses informatiques seront aussi en baisse, 0,4 M€ contre 0,98 M€ en 2025, les moyens mobilisés en 2025 pour la mise en œuvre de l'interface aujourd'hui en production, n'étant plus nécessaires.

S'agissant de la recette de cotisation, elle est évaluée à environ 48 M€, soit une augmentation limitée dans les mêmes proportions que celles de la cotisation générale par rapport à 2025 avec un taux maintenu de 0,1 %.

La subvention d'équilibre versée au budget annexe devrait progressivement s'éteindre même si le poids des cohortes antérieures (une cohorte portant sur 4 exercices) continuera à peser sur le budget général en 2026. Son montant en 2026 devrait ainsi être en diminution par rapport à 2025 dans des proportions difficiles à apprécier au stade des orientations budgétaires, le nombre de contrats conclus au titre de la cohorte 2025 n'étant pas encore connu.

Face au désengagement de l'État et de France compétences, le système de financement de l'apprentissage public local est devenu inéquitable par rapport aux moyens maintenus par l'État pour le secteur privé et inadapté aux besoins des collectivités territoriales en matière d'apprentissage dont la demande est toujours forte.

Par ailleurs, l'hypothèse de mettre fin à l'exonération des cotisations sociales sur l'apprentissage public risque de porter un coup fatal à cette politique pourtant essentielle à l'insertion des plus jeunes et à l'attractivité de la fonction publique, les apprentis percevant une rémunération nette moins importante et les employeurs soumis à des coût plus élevés.

E. LES AUTRES DEPENSES D'ACTIVITES

Les autres dépenses d'activités, notamment celles liées à l'organisation des concours, de la validation des acquis de l'expérience, des fonctions d'observations, de la prise en charge des fonctionnaires privés d'emploi s'inscrivent globalement dans la reconduction de la charge supportée en 2025.

La compensation versée aux centres de gestion, au titre de l'organisation des concours sera en forte augmentation : pour mémoire, elle est calculée en 2026 sur le produit de cotisation encaissé en 2024, qui, du fait d'une clôture anticipée en novembre 2023 liée au changement d'applicatif financier, a couvert 11 mois d'exercice sur 2023 mais 13 mois sur 2024. La dépense passera de 22,97 M€ au BP 2025 à 28 M€ au BP 2026 soit 24,5% d'augmentation par rapport à 2025.

F. L'EVOLUTION DES DEPENSES D'INVESTISSEMENT

1. Les opérations immobilières

Après plusieurs années marquées par des dépenses immobilières relativement limitées, essentiellement consacrées aux phases d'études et de programmation, nous abordons désormais une période de mise en œuvre caractérisée par des investissements importants, dans un contexte financier peu favorable à un recours massif à l'endettement.

Un plan pluriannuel d'investissement (PPI) ambitieux, adopté en avril 2025, vise à la fois à garantir le bon état de notre patrimoine et à répondre aux obligations réglementaires en matière de transition écologique (décret tertiaire, BACS [systèmes d'automatisation et de contrôle des bâtiments], etc.) et d'accessibilité, tout en dotant l'établissement de locaux dédiés à la formation initiale des policiers municipaux (CFPM). La tranche 2026 du PPI s'élèverait à ce stade à 34 M€, soit une progression de plus de 9 % par rapport au BP 2025.

Ces équipements sont répartis sur quatre délégations : Île-de-France, Pays de la Loire, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Occitanie. L'année 2026 verra s'engager la phase d'étude de co-construction et de consultations de mandataire et de maîtrise d'œuvre du CFPM d'Angers ainsi que les travaux de gros puis de second œuvre du chantier du CFPM de Montpellier. Pour le CFPM de Provence-Alpes-Côte d'Azur à Aix, 2026 verra le report des crédits prévus initialement en 2025 pour l'acquisition du site et la prise en compte des derniers arbitrages sur le volume du site, celui-ci devant intégrer l'antenne d'Aix en Provence.

Dans son ensemble, sur l'intégralité des opérations immobilières, le PPI représente un budget total estimé à 296M€TTC d'investissements sur la période 2025-2035.

Le financement de cette programmation ambitieuse repose sur plusieurs leviers : les dotations aux amortissements, la mobilisation de l'excédent d'investissement capitalisé, des cessions, le fonds de compensation pour la TVA (FCTVA) et des fonds d'investissement dédiés de l'ordre de 9 M€, avec un risque fort sur ces fonds dans la conjoncture actuelle. Néanmoins, la part principale de ces financements devrait provenir de l'emprunt. Aussi, au total, entre les recettes, les financements extérieurs et le FCTVA, le solde net à financer minimum théorique de crédits est estimé (base avril 2025) à 219 M€ TTC sur la période 2025/2035.

De surcroît, le projet de loi de finances pour 2026 modifie une nouvelle fois les conditions d'éligibilité et le calendrier du FCTVA. Concrètement, ces nouvelles dispositions se traduiraient pour notre établissement par une perte estimée à plusieurs millions d'euros sur la période 2026-2030, du fait d'un périmètre d'éligibilité plus restreint. Elles

affecteront notre capacité d'autofinancement et rendront plus incertain le calendrier de financement de nos investissements.

Dans ce contexte, il n'est pas envisageable de solliciter davantage la section de fonctionnement, déjà fortement contrainte par les besoins croissants en matière de formation et par la tension sur les ressources.

Il est donc impératif d'examiner le rythme de réalisation du PPI afin d'en préserver la soutenabilité financière. Le volume global des opérations nécessiterait en effet un recours important à l'emprunt, alors même que le CNFPT s'est désendetté ces dernières années et que les conditions de financement demeurent volatiles.

Nous devons agir avec prudence et responsabilité, en anticipant les effets des nouvelles règles du FCTVA sur notre trajectoire financière, et ne pas nous limiter à la seule perspective budgétaire de 2025, qui restera équilibrée grâce à l'utilisation de l'excédent d'investissement capitalisé.

2. Les investissements liés au schéma directeur des systèmes d'information et du numérique

L'impact du schéma directeur des systèmes d'information et du numérique sur la section d'investissement devrait progressivement diminuer au fil des exercices, du fait du transfert d'une partie des dépenses vers la section de fonctionnement, comme évoqué précédemment.

L'exercice 2026 dans la continuité de 2025 marquera toutefois un point haut dans cette trajectoire, avec une forte progression des crédits par rapport à 2025. L'enveloppe inscrite au budget s'élèverait à plus de 13 millions d'euros, traduisant l'effort soutenu engagé en matière de modernisation des infrastructures et des applicatifs, ainsi que la réponse aux exigences croissantes de cybersécurité et de conformité réglementaire.

Au-delà de 2026, les besoins d'investissement suivront une trajectoire de repli progressif, pour atteindre un niveau stabilisé à l'horizon 2028, correspondant à environ la moitié du montant inscrit en 2026.

G. LE BUDGET ANNEXE DES SAPEURS POMPIERS

1. Les recettes dédiées

Le budget annexe SSP s'équilibre par la cotisation versée par les employeurs de 0,9% ainsi que la cotisation additionnelle dévolue au financement de l'ENSOSP. Il finance tant l'activité de l'ENSOSP que les activités de formation du CNFPT.

Les perspectives de recettes suivent celles énoncées sur la cotisation générale avec un taux maintenu à 0,9 % et à 0,86 % pour la surcotisation. Le montant de cotisation perçu pourrait être de l'ordre de 10,8 M€ (au titre du 0,9) et de 10,3 M€ au titre de la surcotisation.

2. Le financement de l'ENSOSP

La cotisation additionnelle versée intégralement à l'ENSOSP ne suffit plus à couvrir la totalité des besoins budgétaires de l'école, compte tenu du développement et de la diversification des actions de formation proposées aux services d'incendie et de secours. Depuis plusieurs années, afin d'accompagner l'ENSOSP tout en évitant de faire peser une charge excessive sur les départements, le conseil d'administration a choisi de compenser ce déséquilibre en attribuant à l'école une subvention exceptionnelle, financée par l'excédent du budget annexe des sapeurs-pompiers professionnels.

Le contrat d'établissement signé en 2022 a permis de clarifier à la fois le cadre de coopération entre le CNFPT et l'ENSOSP et les modalités financières de la contribution du CNFPT.

L'engagement financier annuel global du CNFPT au titre de l'année 2025 s'est élevé à 14 millions d'euros. Il se compose du versement de la cotisation additionnelle dont le produit du taux fixé à 0,86% a été estimé à 10,3 millions d'euros à la date de conclusion de l'avenant au contrat d'établissement et d'une subvention complémentaire de 3,7 millions d'euros.

Pour l'année 2026, au regard du contrat d'établissement signé, la contribution globale du CNFPT s'élève à 13 millions d'euros, le montant exact de la subvention complémentaire dépendant du produit effectivement constaté de la cotisation additionnelle. Toutefois, l'ENSOSP a fait savoir à l'établissement un besoin de financement complémentaire pour 2026. Un plan d'économies a été demandé, afin de limiter certaines dépenses de fonctionnement et de revoir l'impact financier de certains modèles de formation. Les échanges et demandes d'explication, ont permis de ramener cette sollicitation à un niveau plus proche de celui du contrat d'établissement, puisque l'ENSOSP sollicite dorénavant 13,5 M€. Les administrateurs du CNFPT, membres du conseil d'administration de l'ENSOSP, se sont abstenus lors du vote du budget initial de l'ENSOSP lors de la séance de ce conseil d'administration du 25 novembre 2025. Il est acté qu'après la clôture des comptes du CNFPT au 1^{er} trimestre 2026, sous réserve des efforts en gestion poursuivis par l'ENSOSP et en fonction de l'exécution du budget annexe des sapeurs-pompiers, des travaux reprendront afin d'ajuster, éventuellement, le montant de la contribution versée par le CNFPT.

Au-delà de cet exercice, la poursuite de la contribution volontaire du CNFPT devra faire l'objet de négociations, dans un contexte où l'excédent du budget annexe tend à se réduire. Cette évolution s'explique par plusieurs facteurs :

- L'utilisation progressive des excédents pour financer, sur plusieurs exercices, la subvention versée à l'ENSOSP ;
- L'essor de l'activité du CNFPT, qui a considérablement enrichi son offre de formation ces dernières années engendrant une utilisation qui devrait s'accroître en 2026 ;
- Les contraintes budgétaires croissantes pesant sur les services d'incendie et de secours (SIS), qui favorisent une coopération renforcée avec le CNFPT au niveau territorial ;
- Enfin, depuis le dernier trimestre 2025, la prise en charge par le CNFPT des formations statutaires des SPP portant sur le bloc de compétences générales, auparavant assurées par l'ENSOSP. Cette évolution se traduit par un transfert

de charges de la cotisation additionnelle vers la cotisation générale SPP qui sera consolidé en 2026.

L'année 2026 permettra de travailler sur la suite du contrat qui lie le CNFPT à cet établissement.

3. L'offre de formation du CNFPT

En 2026, le CNFPT continuera d'étoffer son offre de formation continue en consolidant l'ingénierie pédagogique des formations actuelles à destination des SIS et des SPP.

Parallèlement, il développera de nouvelles offres nationales issues notamment de la veille réglementaire avec une focale sur l'IA et la transition écologique et le dérèglement climatique et consolidera son offre de formation initiale à destination des catégories B et C.

De plus, le CNFPT poursuivra sa création d'offres spécifiques à l'évolution de l'organisation et des missions des SDIS (réfèrent mixité et diversité ; réfèrent sécurité...).

En parallèle, le CNFPT continuera d'animer et de proposer de plus en plus de journées professionnelles pour les communautés professionnelles des SDIS (contrôleurs de gestion, réseau des communicants, secrétaires médicales, responsables sécurité des systèmes informatiques, ...).

De même, dans le cadre de l'accompagnement des SIS pour la montée en compétences des équipes de l'ensemble des SIS de France afin de lutter contre les feux d'espaces naturels et de forêts, il sera proposé le renouvellement du subventionnement à la hauteur de 600 000€ de l'Entente Valabre à la suite de la convention signée en 2025.

L'offre proposée se traduit dans une charge budgétaire nettement augmentée mais évidemment dans le respect de l'équilibre du budget annexe des SPP.

H. LES ELEMENTS DE PROSPECTIVE BUDGETAIRE PLURIANNUELLE

L'exercice de prospective est cette année encore particulièrement délicat, en raison des nombreuses incertitudes et aléas évoqués dans le présent rapport et qui sont à prendre en compte. En fonctionnement, il faut intégrer le redressement des comptes publics et la part des collectivités dans ce redressement, qui aura nécessairement une incidence directe sur le produit de la cotisation. À cela s'ajoutent une inflation stabilisée mais encore élevée et pouvant repartir à la hausse, la nécessité de réguler certaines dépenses au regard des priorités stratégiques, notamment les frais de déplacement.

Sur cette base, les hypothèses retenues pour l'avenir considèrent :

- une croissance très limitée du produit de cotisation à 1% à partir de 2026, afin de tenir compte de la contraction des dépenses de personnel des collectivités,
- une évolution de la masse salariale du CNFPT de 3,2% en 2026, maintenue à 2,5 % ensuite jusqu'en 2028 en raison de l'impact CNRACL, puis entre 2 et 3 % ensuite,
- et une consolidation des dépenses directes de formation inscrites en 2026 au niveau du BP 2025, soit plus de 188 millions d'euros, assortie d'un maintien de ce montant.

Par ailleurs, la contribution du budget général au financement des dépenses d'apprentissage sera limitée dès 2026, avec une extinction totale en 2027, obtenue par la régulation du volume de contrats.

L'objectif de la révision du PPI lors du BP 2026 sera de limiter le recours à l'emprunt pour permettre le remboursement annuel du capital et le paiement des intérêts de la dette sans prélèvements supplémentaires sur la section de fonctionnement.

Ces scénarios prospectifs doivent nous conduire à maintenir notre capacité à répondre aux missions qui nous sont confiées, à rechercher des leviers d'optimisation garantissant notre solvabilité à long terme et la pérennité de notre modèle économique.

Sur le plan des recettes, il s'agit de poursuivre la démarche de retour au taux de 1 % de cotisation formation, de développer de nouvelles recettes payantes pour des interventions répondant à des besoins spécifiques et d'identifier des sources de financement encore peu mobilisées, telles que les fonds européens.

Concernant les dépenses, l'accent sera mis sur la maîtrise des coûts des actions de formation, qu'elles soient externalisées ou réalisées en régie, et particulièrement sur les frais de déplacement. Il conviendra également, à l'image des collectivités elles-mêmes, d'assurer une maîtrise de la dynamique de notre masse salariale, après plusieurs années de forte croissance dans un contexte de créations de postes (liées à la territorialisation, au transfert de la compétence apprentissage et à l'intensification des formations de police municipale) et d'augmentation significative des cotisations sociales.

CONCLUSION

Compte tenu de la conjoncture nationale et de l'impact du redressement des finances publiques sur les collectivités territoriales et des éléments présentés dans ce rapport, nous devons poursuivre avec détermination les travaux visant à garantir la qualité du service public de la formation pour les années à venir, gage de son efficacité au service de la décentralisation et de l'action publique locale. La préservation de nos ressources de fonctionnement constitue ainsi un impératif pour maintenir l'équilibre financier de l'établissement. Dans cette perspective, notre programme d'investissement en particulier immobilier devra être adapté à nos capacités budgétaires en mobilisant l'excédent capitalisé déjà gagé pour limiter le recours à l'emprunt et en privilégiant une approche pragmatique.

Cette orientation permettra de contenir notre niveau d'exposition financière dans un contexte incertain, tout en garantissant une utilisation optimale de nos marges de manœuvre. La situation de certaines collectivités, pourtant gérées rigoureusement, témoigne des risques de dégradation rapide des équilibres financiers alors que se succèdent les crises et que l'environnement géopolitique se tend significativement.

Une telle gestion responsable sera sans aucun doute comprise, si ce n'est partagée, par nos cotisants.

Par ailleurs, elle contribuera à maintenir une offre de formation accessible aux agents publics, à un moment où leurs employeurs sont contraints à réduire leurs dépenses de formation hors de notre établissement.

Annexes :

- Informations relatives aux ressources humaines
- Analyse de la dette

ANNEXE : Informations relatives aux ressources humaines

La présente annexe a pour objet de présenter la structure et l'évolution des dépenses et des effectifs dans le cadre du débat d'orientation budgétaire 2026.

Dans un contexte incertain sur les finances publiques locales, le pilotage de la masse salariale constitue un enjeu important pour préserver les ressources humaines nécessaires pour porter le projet d'établissement.

Il est à noter que le passage du budget au référentiel budgétaire et comptable M57 au 1er janvier 2024 a modifié la présentation du chapitre 012 de masse salariale, en intégrant la paie des intervenants, des élèves de l'INET, des remplacements et renforts mis à disposition par les CDG et la paie des fonctionnaires momentanément privés d'emploi ainsi que la gratification des stagiaires.

La présente annexe ne prend en compte que les ressources humaines affectées en masse salariale (permanents et non permanents), hors paie des intervenants, des élèves de l'INET, des remplacements renforts mis à disposition par les CDG et la paie des fonctionnaires momentanément privés d'emploi ainsi que la gratification des stagiaires.

1. Évolution des postes au cours des années 2020 à 2025

Les postes ouverts au tableau des effectifs du CNFPT, qui étaient restés stables depuis 2011 (2 392 postes), ont connu une évolution significative en 2020 avec une augmentation de 19 postes (2411 postes) visant à accompagner la nouvelle organisation territoriale de l'établissement et à prendre en charge la nouvelle compétence apprentissage.

Cette progression s'est confirmée en 2021 avec des effectifs portés à 2 437 postes par la création de 26 postes, dédiés notamment à la prise en charge des formations des policiers municipaux, puis en 2022 avec des effectifs portés à 2 452 postes en lien avec la compétence apprentissage.

D'autres postes ont été créés courant 2023 pour soutenir l'activité dans les délégations et plus particulièrement la territorialisation de son action avec la création d'antennes et pour accompagner la création du centre de formation des policiers municipaux en région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

2024 a été marqué par la création de 44 postes pour accompagner le déploiement des centres de formation de police municipale et le déploiement territorial par la création de nouvelles antennes portant à 2 532 le nombre de postes. Aucun poste n'a été créé en 2025.

Au 30 octobre 2025, les 2 532 postes permanents se répartissent comme suit :

- CAT. A : 45 %
- CAT. B : 22 %
- CAT. C : 33 %

Évolution des postes permanents par catégorie (au 31 décembre de l'année)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (au 30/10)
Catégorie A	1047	1 066	1 074	1 090	1 095	1 130	1135
Catégorie B	547	556	570	562	568	567	576
Catégorie C	798	789	793	806	821	835	821
TOTAL	2392	2 411	2 437	2 458	2488	2532	2532

2. Structure des effectifs au titre de 2024 (dernier exercice connu, *source RSU 2024*)

- Une augmentation des effectifs qui se poursuit en 2024

La baisse des effectifs constatée entre 2019 et 2020 (-1,38%) s'était poursuivie en 2021 (-1,58%) malgré l'augmentation du nombre de postes ouverts. Celle-ci était liée au ralentissement des recrutements durant la période de crise sanitaire et dans le contexte de l'application de l'engagement, dans le cadre de référence en ressources humaines, d'accorder la priorité au recrutement en mobilité interne pour couvrir les opportunités offertes par la nouvelle organisation de l'établissement.

L'année 2022 a été marquée par une augmentation des effectifs constatés au 31 décembre, de 2,75%, liée à la fois à un meilleur taux de couverture de poste et à une augmentation des postes à pourvoir. Cette tendance s'est confirmée avec une légère augmentation des effectifs en 2023, puis une poursuite des recrutements tout au long de l'année 2024 avec une augmentation des effectifs au 31 décembre 2024 de 3,1%.

	Au 31/12/2019	Au 31/12/2020	Au 31/12/2021	Au 31/12/2022	Au 31/12/2023	Au 31/12/2024
Stagiaires et titulaires sur poste permanent	2218	2181	2148	2204	2205	2256
Contractuels sur poste permanent	98	103	100	106	121	145
Total des agents sur poste permanent	2316	2284	2248	2310	2326	2401

- Une faible proportion de contractuels

Au 31/12/2024, sur les 2 532 postes permanents, près de 6 % sont occupés par des contractuels contre 26 % dans la fonction publique territoriale (*Données 2023 – Rapport annuel sur l'état de la fonction publique – édition 2025*), soit 145 postes permanents. Cette répartition est stable.

Le recours aux contractuels reste ainsi marginal au CNFPT par rapport aux pratiques des collectivités territoriales malgré un marché de l'emploi en tension sur certains profils et certains territoires. Le CNFPT encourage et accompagne ses agents à préparer et passer les concours pour permettre leur titularisation.

- Un effectif majoritairement féminin

La répartition des agents du CNFPT par genre reste constante au 31/12/2024 :

- 77 % sont des femmes
- 23 % sont des hommes

Les femmes représentent 79 % des agents fonctionnaires de l'établissement.

- La répartition des agents par filière et catégorie

Les agents se répartissent de la façon suivante :

Par filière :

- 88% dans la filière administrative
- 12% dans la filière technique

Par catégorie :

- Catégorie A : 44%
- Catégorie B : 23%
- Catégorie C : 33%

3. Évolution des rémunérations

Les éléments de rémunération tels que les traitements indiciaires, les régimes indemnitaires, les nouvelles bonifications indiciaires et les heures supplémentaires rémunérées sont les suivants :

Poids par rapport à la rémunération brute	2021	2022	2023	2024	2025 (données au 30/10/2025)
Traitement de base	66 583 797,13 €	68 681 700,35 €	72 256 863,05 €	75 226 751,38 €	63 613 772,60 €
Dont NBI	641 126,44 €	646 223,05 €	660 208,35 €	707 477,41 €	560 771,73 €
Régime indemnitaire	17 658 419,61 €	20 446 751,87 €	23 233 754,83 €	24 241 297,27 €	20 885 027,59 €
Indemnité compensatrice	831 678,98 €	823 773,06 €	859 612,90 €	883 858,29 €	731 132,43 €
Heures supplémentaires	53 644,23 €	56 912,75 €	59 492,74 €	46 987,52 €	20 901,54 €
Prime de fin d'année	5 423 195,55 €	5 481 586,54 €	5 821 677,87 €	6 070 742,99 €	3 129 339,11 €
Autres éléments de paie	3 986 281,90 €	4 231 734,37 €	4 816 156,45 €	4 513 227,04 €	3 776 620,06 €
Transfert Primes/Points	587 596,59 €	591 578,56 €	602 762,63 €	610 052,57 €	514 558,37 €
TOTAL Rémunération brute	93 949 420,81 €	99 130 880,38 €	106 444 795,21 €	110 372 811,92 €	91 642 234,96 €

Les autres éléments de paie regroupent notamment les indemnités télétravail, le forfait mobilité durable, les remboursements transport, l'aide à la complémentaire santé, les indemnités journalières etc...

Rémunérations brutes et primes mensuelles moyennes par agent (toutes filières confondues) :

Périodes	Rémunération brute moyenne	Dont primes et indemnités moyenne	% Régime indemnitaire /rémunération brute
Données au 31/10/2025	3 946,00 €	1 063,84 €	26,96%
Données au 31/10/2024	3 943,00 €	1 096,55 €	27,81%
Données au 31/10/2023	3 853,00 €	1 081,15 €	28,06%
Données au 30/11/2022	3 738,00 €	1 003,28 €	26,84%
Données au 31/08/2021	3 513,16 €	924,61 €	26,32%
Données au 31/12/2020	3 494,20 €	917,61 €	26,26%
Données au 31/12/2019	3 472,89 €	908,64 €	26,16%
Données au 31/12/2018	3 474,39 €	914,26 €	26,31%

À titre de comparaison, en 2023, dans l'ensemble de la fonction publique, tous statuts confondus (hors militaires, assistants maternels, internes et externes des hôpitaux et apprentis), le salaire brut mensuel moyen par agent en équivalent temps plein (EQTP) est de 3 274 € et de 2 777 € dans la fonction publique territoriale (*source : Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, 2025*). Cet écart s'explique notamment en raison de la structuration des effectifs du CNFPT, constitués à 44% de catégorie A contre 13% dans la fonction publique territoriale où la catégorie C représente 72% des effectifs.

Rémunération moyenne sur 12 mois (au 31/10/2025)	A	B	C
Brut hors primes	3 314,50 €	2 396,00 €	2 102,00 €
Primes et indemnités	1 399,00 €	882,00 €	628,00 €
Total + Charges	6 399,50 €	4 440,00 €	3 738,00 €
Total brut + primes et indemnités	4 713,50 €	3 278,00 €	2 730,00 €

4. Avantages en nature

Deux délibérations du 6 novembre 2013 précisent le régime des concessions de logements. Elles peuvent être accordées pour nécessité absolue de service aux agents occupant l'emploi fonctionnel de directeur général du CNFPT et les emplois fonctionnels de directeur général adjoint du CNFPT.

Au 31 octobre 2025, un seul logement de fonction pour nécessité absolue de service est attribué.

Aucun véhicule de fonction n'est attribué par l'établissement.

5. Durée effective du travail

Le conseil d'administration a adopté le 29 juin 2022 une délibération pour se mettre en conformité avec les 1607 heures annuelles. Le nouveau règlement d'organisation du temps de travail est effectif depuis le 1^{er} janvier 2023 pour l'ensemble de l'établissement.

6. Évolution de la masse salariale

a. Une masse salariale en augmentation

Outre la création de postes et l'augmentation des effectifs par une meilleure attractivité de l'établissement, le budget de masse salariale a été impacté par des mesures internes et des mesures exogènes sur les dernières années, et notamment :

Mesures exogènes gouvernementales

- La hausse du SMIC intervenant chaque année
- La revalorisation du point d'indice de 3,5% en juillet 2022 et son impact sur le régime indemnitaire
- La revalorisation des catégories B et de certaines grilles de catégorie B et C
- La revalorisation du point d'indice en juillet 2023 de 1,5% et son impact sur le régime indemnitaire
- Les nouvelles modalités de calcul de la GIPA
- La hausse de la prise en charge des abonnements de transport à hauteur de 75%
- L'augmentation de 5 points d'indice au 1^{er} janvier 2024

En 2025, le budget de masse salariale est principalement impacté par l'augmentation des 3 points de cotisations CNRACL non compensée comme l'année précédente par une baisse d'un point d'URSAFF, soit 2.8 M€.

Mesures internes

- La revalorisation de 10% de l'IFSE pour tous les agents à partir de juin 2022
- La mise en place du CIA au titre de 2021 versé pour la première fois en juillet 2022
- La mise en place de l'intégralité du dispositif de CIA en 2023, en lien avec les évaluations professionnelles. Le versement de la Prime pouvoir d'achat exceptionnelle
- Une revalorisation de la valeur faciale des titres restaurant de 8,81€ à 10,83€
- La reconnaissance de sujétions spécifiques dans le cadre de l'IFSE (antenne de petite taille, missions non télétravaillables, responsable de site)

**Ainsi, compte tenu de ces mesures, la prévision d'atterrissage de masse salariale pour le budget 2025 est de l'ordre de 161 M€.
Le budget de masse salariale a évolué, de CF à CF, de 3,78% entre 2023 et 2024, et est projeté avec une augmentation de 4,05% entre 2024 (CF) et 2025 (projection d'atterrissage).**

b. Une prévision de masse salariale dynamique pour l'année 2026

Le budget de masse salariale devrait rester dynamique pour l'année 2026 en raison :

- de l'impact en année pleine des mesures des années précédentes et du glissement vieillesse technicité (GVT) sur les effectifs actuellement présents et qui ont augmenté en 2025,
- d'une très bonne couverture des postes réduisant ainsi le nombre de postes vacants,
- essentiellement de l'impact de l'augmentation de 3 points de CNRACL par an actée dans le décret n° 2025-86 du 30 janvier 2025, estimée pour 2026 à 2,3 M €, répartis sur les 3 budgets.

Il est à noter que cette hausse est de 3 points tous les ans pendant 4 ans et concernera donc également les années 2027 et 2028. Pour rappel, le décret du 30 janvier 2024 relatif à l'évolution des taux de cotisations maladie et vieillesse pour le régime spécial de la CNRACL précisait que l'augmentation d'un point de la cotisation CNRACL intervenue en 2024 était compensée par la diminution de ce même point de la cotisation maladie URSSAF des agents titulaires pour 2024 uniquement.

Ainsi, les crédits pour les personnels non permanents après des années à un niveau élevé dans un contexte de difficulté de recrutement et donc de délais de vacance de poste long et avec une amélioration sensible de l'absentéisme, devraient se stabiliser au même niveau qu'en 2025.

Le budget global de la masse salariale devrait dépasser 166 M€ en 2026, soit une hausse estimée à 4,4 % entre les budgets primitifs 2025 et 2026. Hors effet de la hausse de la CNRACL, cette progression s'élèverait à 3,1 %.

ANNEXE : analyse de la dette

Conformément à l'article L. 1612-18 CGCT, le débat d'orientations budgétaires est enrichi d'un rapport spécifique de présentation de la dette.

1. Éléments de contexte

Depuis 2024, un début de cycle de baisse des taux est observé, en corrélation avec le repli de l'inflation. En effet, un indicateur tel que le taux moyen des prêts à taux fixe permet de confirmer ce constat : en 2023 le taux s'élevait à 4,01%, puis 3,65% en 2024 pour se situer à 3,58% au T3 2025. De même, les marges sur prêt à taux variable à échéance 15 ans pouvaient afficher des niveaux allant jusqu'à 1,5% début 2024, pour redescendre autour de 0,86% au troisième trimestre 2025. Pour illustration, un financement sur index Euribor 03M+0,86% de marge sur 15 ans représente un taux de 2,88% au troisième trimestre 2025 contre 4,06% au troisième trimestre 2024. L'heure est toutefois à la prudence dans ce contexte marqué par une instabilité liée à la notation de la France. Bien que la dégradation de la note souveraine impacte principalement les rendements obligataires (OAT), le risque d'un durcissement des conditions de financement pour les collectivités est à considérer, ce risque étant renforcé par les interrogations autour du projet de loi de finances pour 2026.

Parmi les financeurs des collectivités, la Banque postale/SFIL occupe toujours la première place au titre des nouveaux financements (40,4% en 2024), talonnée par le groupe BPCE (34,2%). Dans un autre registre, la Banque des territoires (groupe Caisse des dépôts) demeure quant à elle le premier financeur pour des durées d'emprunt supérieures à 25 ans. Sur ce type de durée et pour des projets intégrant la dimension transition environnementale, la Banque des territoires se démarque en proposant des offres aux conditions avantageuses : Livret A (1,7%) +0,50% de marge ; inflation+0,50%. Pour des prêts court et moyen terme (3 à 13 ans) des financements sont également possibles moyennant des taux fixes (selon barème spécifique).

2. État de la dette du CNFPT

L'année 2025 est marquée par la dernière annuité de l'emprunt souscrit en 2001 auprès de la Caisse d'Épargne. Ce financement représentant 1,2M€ assorti d'un taux fixe à 8,40%, était adossé à l'opération immobilière de l'antenne d'Indre et Loire. En réglant cette dernière annuité d'emprunt (102k€), l'établissement parvient à se désendetter totalement dès le 1^{er} janvier 2026.

	Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2025
Encours de dette	102k€	0€

La situation de l'établissement apparaît donc favorable, a fortiori dans un contexte où le coût de la dette demeure élevé malgré les baisses de taux constatées depuis 2024. Cet apurement de la dette est également l'opportunité de bâtir une nouvelle stratégie d'endettement, adaptée au besoin de financement de l'établissement et aux conditions de marché. À ce titre, un contrat a été conclu début 2025 avec un éditeur pour l'accès à une plateforme de gestion de dette. La plateforme permet de disposer d'un journal

des offres, présentant les caractéristiques financières des emprunts mobilisés par les collectivités clientes de l'éditeur. Cet outil permet donc de favoriser une veille financière, et s'accompagne d'une prestation de conseil incluant un accompagnement par l'éditeur.

3. Perspectives

Pour l'exercice 2026, aucun recours à l'emprunt n'est inscrit dans le projet de budget, hors emprunt d'équilibre avant prise en compte des résultats. Un éventuel recours ultérieur serait apprécié au regard des besoins de financement liés au plan pluriannuel d'investissement immobilier et au schéma directeur des systèmes d'information, ainsi que des conditions de marché. La plateforme de gestion de dette récemment déployée, sera mobilisée pour documenter ces choix, assurer une veille sur les conditions de financement bancaire et éclairer d'éventuelles décisions d'endettement futur.

Il convient toutefois de préciser que l'ambitieux plan pluriannuel d'investissement adopté par le conseil d'administration le 2 avril nécessitera un recours très significatif à la dette, estimée à ce stade à plus de 82 M€ pour un montant total d'investissement estimé à 296 M€ avec un pic prévu sur les exercices 2030 et 2031. Cette situation confirme la nécessité d'assurer dès à présent une gestion particulièrement rigoureuse et avertie des futurs recours à l'emprunt.