

RAPPORT  
D'ACTIVITÉ

2020

*Une année  
singulière*

QUAND LES TALENTS GRANDISSENT,  
LES COLLECTIVITÉS PROGRESSED



---

RAPPORT  
D'ACTIVITÉ

---

2020

# Le mot du PRÉSIDENT



« *Le CNFPT, pleinement mobilisé durant la crise pour assurer la continuité du service public de formation* »

L'année 2020 est et restera marquée de l'empreinte de la pandémie de Covid-19. Face aux conséquences dévastatrices de la propagation de ce virus jusqu'alors inconnu, les États ont été amenés, les uns après les autres, à prendre des mesures exceptionnelles qui réduisaient en partie les libertés d'aller et venir à l'intérieur comme à l'extérieur des frontières nationales, d'une part, et affectaient lourdement les activités économiques, industrielles, commerciales et de services, d'autre part. La dégradation de la situation médicale et sanitaire en métropole et dans les outre-mer a conduit le Gouvernement à décréter le confinement du pays à deux reprises : du 17 mars au 11 mai et du 30 octobre au 15 décembre. Deux décisions qui se sont traduites par la suspension de l'ensemble des activités économiques, commerciales, industrielles et de services dont celles de formation, de l'école maternelle à l'enseignement supérieur, en passant par la formation professionnelle. Les possibilités de déplacements individuels et collectifs de toutes les personnes résidant sur le territoire ont été drastiquement limitées.

Ces mesures inédites et sans équivalent en temps de paix ont, par leur intensité et leur durée, profondément bouleversé les modes de vie de la Nation ainsi que l'organisation du pays. L'activité du CNFPT a été fortement impactée par l'ensemble de ces mesures de restrictions sanitaires.

Ces conditions particulières de fonctionnement et d'activité de l'établissement durant ces douze derniers mois empêchent une quelconque mise en parallèle, comparaison ou continuité avec les résultats constatés dans le rapport annuel de 2019.

Le rapport 2020 entend cependant rendre compte des nombreuses et significatives initiatives portées par les différentes structures d'un établissement pleinement mobilisé, dans cette période difficile, pour assurer et promouvoir la continuité du service public de la formation des agents territoriaux.

## SIX PARTIES POUR ÉCLAIRER UNE ANNÉE SINGULIÈRE

S'il ne prétend pas à l'exhaustivité quant à ces initiatives, le présent rapport a choisi, en cette année exceptionnelle à bien des égards, de rendre compte de l'activité du CNFPT en six parties.

La première a pour objectif, à travers une présentation chronologique, de raconter de l'intérieur les capacités d'agilité et d'anticipation dont l'établissement a fait preuve pour adapter son offre de services aux aléas de la crise.

Les cinq autres parties déclinent les orientations stratégiques de 2020 modelées au rythme de l'actualité de la Covid-19 : sécuriser les carrières des stagiaires et des élèves ; accompagner et soutenir les collectivités ; innover et adapter en continu les contenus et les modalités des formations ; préserver la sécurité des stagiaires et des agents pour assurer une continuité de service ; et enfin, participer en solidarité active à la prise en charge des conséquences sociales de la crise.

François DELUGA  
Président du CNFPT

# SOMMAIRE

<b>2020 UNE ANNÉE SINGULIÈRE VUE DU CNFPT</b> .....	<b>10</b>
Janvier - février : un début d'année particulièrement dynamique .....	12
17 mars - 11 mai (premier confinement) : s'adapter à l'incertitude .....	12
Mi-mai à septembre : anticiper et s'adapter .....	15
Septembre - octobre : une dynamique retrouvée .....	17
30 octobre - 15 décembre (deuxième confinement) : persévérance et solidarité .....	18
<b>SÉCURISER LES CARRIÈRES DES STAGIAIRES ET DES ÉLÈVES</b> .....	<b>22</b>
Garantir les délais de titularisation des agents en formation d'intégration .....	24
Des calendriers de préparation aux concours et examens sécurisés .....	24
Des concours A+ sécurisés dans un calendrier et selon des modalités adaptées à la situation .....	25
Accompagner les lauréats après la réussite aux concours ou examens professionnels .....	26
Préserver les processus de reconnaissance d'équivalence des diplômes (RED) .....	26
Accompagner les cadres de direction et fonctionnaires A+ tout au long de leur carrière .....	28
L'activation en continu des outils numériques dédiés à l'emploi des fonctionnaires A+ .....	29
<b>ACCOMPAGNER ET SOUTENIR LES COLLECTIVITÉS</b> .....	<b>30</b>
Apprendre et répondre ensemble face à la crise .....	32
Des offres de service pour répondre concrètement aux imprévus et incertitudes .....	33
Développer des ressources et des espaces d'échange .....	35
Nouer des partenariats stratégiques .....	35
<b>INNOVER ET ADAPTER EN CONTINU LES CONTENUS ET MODALITÉS DES FORMATIONS</b> .....	<b>38</b>
Les effets de la transition numérique .....	40
La duplication des stages à distance en substitution au présentiel et au mixte .....	40
Des formations initiales, des préparations concours et des tests d'entrée en ligne .....	41

La transformation des événementiels en webinaires .....	41
La montée en compétences des équipes en ingénierie de formation à distance .....	42
L'accompagnement des intervenants et le renforcement du tutorat pour garantir la qualité de l'offre de formation .....	43
<b>PRÉSERVER LA SÉCURITÉ SANITAIRE DES STAGIAIRES ET DES AGENTS</b> .....	<b>46</b>
Une gestion maîtrisée des ressources humaines .....	48
La mise en place des protocoles sanitaires .....	50
La généralisation banalisée du télétravail .....	52
La dématérialisation accélérée de certaines procédures .....	53
Des actions de formation interne adaptées aux exigences du moment .....	53
Un constant souci du bien-être des agents .....	54
Une prise en compte permanente et complète de la situation des intervenants .....	55
<b>UN ÉTABLISSEMENT AMORTISSEUR SOCIAL ET SOLIDAIRE</b> .....	<b>56</b>
Synthèse de la réalisation du budget en 2020 .....	58
Une situation budgétaire globale délicate et sous contrôle .....	62
Des finances agiles : réorienter et réaffecter les dépenses dans un contexte de crise et d'incertitude pour les agents de l'établissement comme pour les intervenants .....	65
Soutenir les jeunes : une mise en place rapide de la nouvelle compétence de financement apprentissage .....	67
Une solidarité affirmée envers les collectivités : la non perception exceptionnelle de deux mois de cotisation .....	67
<b>ANNEXES</b> .....	<b>68</b>
Les actions de formations menées en matière de déontologie .....	70
Les instances du CNFPT .....	75
L'organisation du CNFPT sur le territoire .....	82

# Les chiffres CLÉS 2020

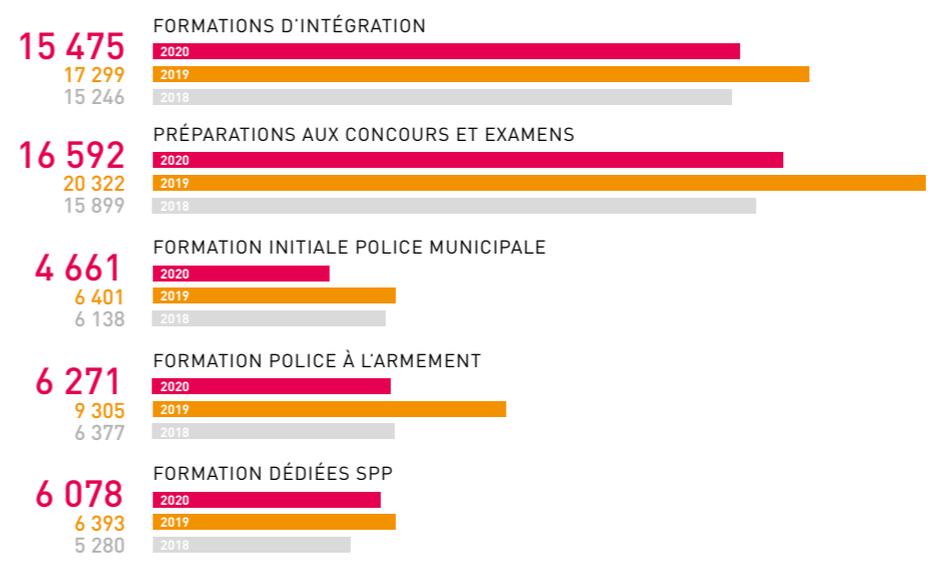
En 2020, l'activité du CNFPT aura été marquée par deux éléments majeurs. Le nombre global de stagiaires est en diminution, du fait de la suspension des formations en présentiel et des contraintes sanitaires diminuant le nombre de stagiaires accueillis en présentiel lors d'un stage. Aussi, les JFS comme le nombre d'agents accueillis diminuent respectivement de 50 et 46%. Parallèlement, on constate une forte augmentation du nombre de classes virtuelles et webinaires organisés sur l'année, même si l'offre en présentiel demeure majoritaire.



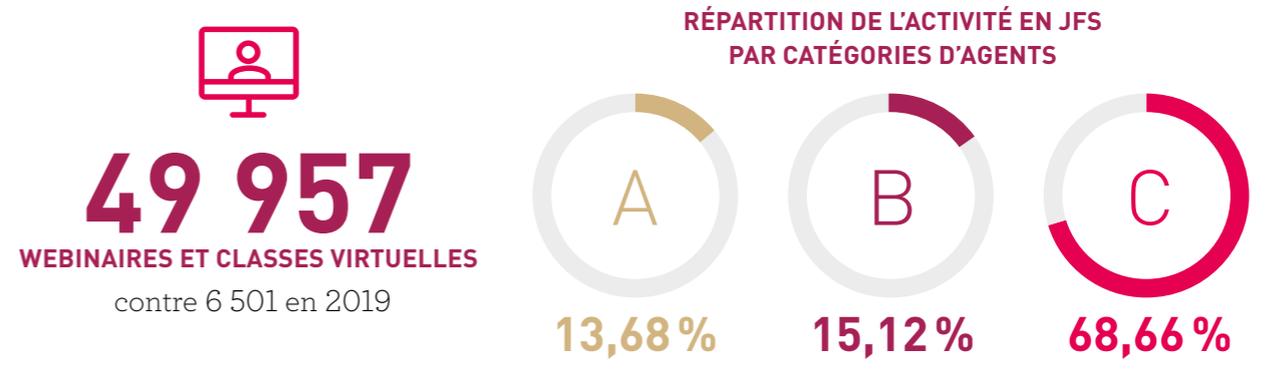
**236 M€**  
DE DÉPENSES RÉELLES DE  
FONCTIONNEMENT CONSACRÉES  
À LA FORMATION DES AGENTS  
TERRITORIAUX

**COTISATION  
300 M€**  
POUR 2020  
60 M€ de cotisation non perçus par  
l'établissement par souci de solidarité  
envers les collectivités.  
Un résultat courant positif de  
2,2 M€ soit 0,72% des recettes  
de fonctionnement de l'établissement.

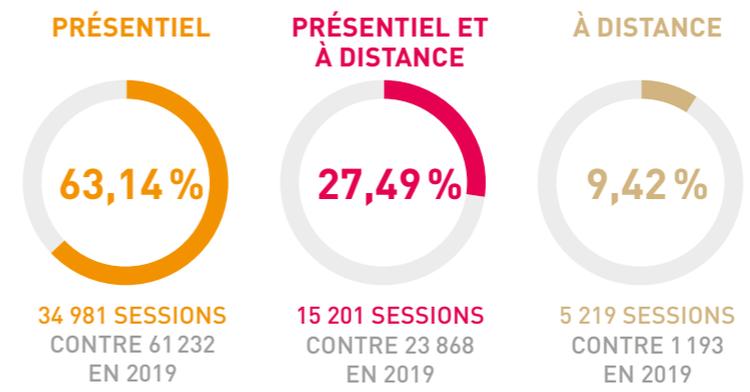
## L'ACTIVITÉ DES FORMATIONS PRIORITAIRES EN JOURNÉES DE FORMATION\*



\* Le CNFPT a priorisé un certain nombre de formations et publics prioritaires afin de garantir les délais de titularisation des agents, soutenir la progression de carrière, préserver les formations obligatoires pour certains métiers (police, sapeuses-pompières et sapeurs-pompiers).



## LES MODALITÉS DE FORMATION (HORS WEBINAIRES ET MOOC)





# 2020 UNE ANNÉE SINGULIÈRE VUE DU CNFPT

- Janvier - février : un début d'année particulièrement dynamique
- 17 mars - 11 mai (premier confinement) : s'adapter à l'incertitude
- Mi-mai à septembre : anticiper et s'adapter
- Septembre - octobre : une dynamique retrouvée
- 30 octobre - 15 décembre (deuxième confinement) : persévérance et solidarité

# 2020 UNE ANNÉE SINGULIÈRE VUE DU CNFPT

## JANVIER - FÉVRIER : UN DÉBUT D'ANNÉE PARTICULIÈREMENT DYNAMIQUE

Le bilan des formations dispensées fait ressortir, pour le premier bimestre de l'année, un niveau d'activité des plus intenses avec 31 282 journées formation (JF) réalisées contre 22 405 en 2019 pour la même période.

L'augmentation de jours de formation (JF) de + 39,6 %, et celle du nombre de sessions de + 44 % promettaient un niveau d'activité au titre de l'année 2020 nettement supérieur à celui de 2019... Une dynamique dont la pandémie a malheureusement eu raison dès le mois de mars.

## 17 MARS - 11 MAI (PREMIER CONFINEMENT) : S'ADAPTER À L'INCERTITUDE

### La fermeture des structures et la suspension de l'activité en présentiel

Face à l'aggravation de la situation sanitaire, le Président de la République a annoncé le confinement du pays dès le 17 mars 2020.

Cette décision et ses effets se sont imposés au CNFPT comme à l'ensemble des acteurs économiques et institutionnels du pays. Dès le 17 mars, toutes les structures de l'établissement (siège, instituts, délégations, antennes, centres de formation) ont été fermées aux publics; simultanément, toutes les activités de formation dispensées en présentiel ont été interrompues, suspendues, ou annulées.

Parallèlement et ce, à partir du 22 mars, l'établissement a adopté un mode managérial de gestion de crise : le CNFPT a pris plusieurs mesures d'urgence pour mainte-

nir les activités indispensables à son fonctionnement et accompagner au mieux les stagiaires, les collectivités, les intervenants et ses propres agents.

### Maintenir les activités essentielles

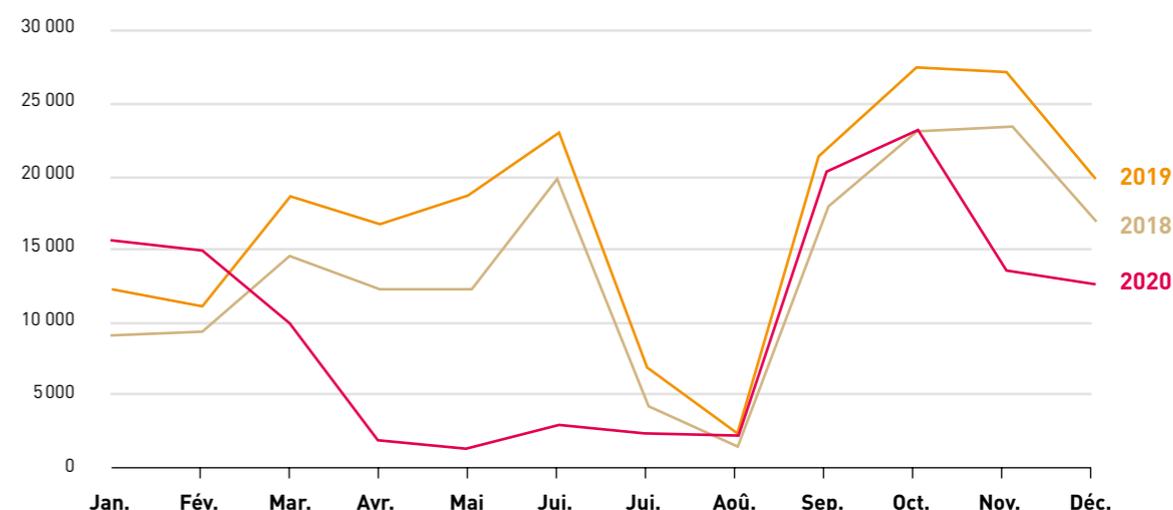
Les équipes en charge des fonctions supports se sont immédiatement mobilisées à tous les niveaux de l'établissement, au siège comme dans les structures locales, pour assurer la continuité des activités essentielles : la paie des agents et des intervenants, le paiement des fournisseurs, la gestion des situations administratives (autorisations spéciales d'absence, suspension du jour de carence, extension des possibilités de dépôts de jours sur les comptes-épargne-temps...).

Des webinaires hebdomadaires avec tous les référents en charge des ressources locales ont permis de construire et d'ajuster en permanence les règles de fonctionnement de l'établissement. Le service mobilité en particulier s'est très rapidement organisé pour assurer la continuité de ses activités telles que la rémunération des fonctionnaires pris en charge, le paiement des factures liées aux activités du service concours ou mobilité, la publication hebdomadaire des arrêtés de déclaration de vacances d'emploi, la diffusion quotidienne des offres d'emploi A+, l'accompagnement individuel des A+ dans leur mobilité ou dans leur carrière...

### Proposer une offre de formation en ligne adaptée aux circonstances

La suspension inopinée et générale des sessions en présentiel dans les structures du CNFPT et au sein des collectivités pour les formations « sur mesure » a conduit l'établissement à renforcer ses formations à distance pour répondre aux attentes des

NOMBRE DE JOURS DE FORMATIONS RÉALISÉS PAR MOIS



agents et des collectivités, garantissant ainsi sa mission de service public de la formation territoriale.

Dès la fin du mois de mars, 41 MOOCS ont été ouverts à tous sur la plateforme FUN MOOC et leur durée de diffusion étendue à plus de deux mois. Au total, 313 238 personnes se sont inscrites à ces cours en ligne en 2020, soit une hausse de plus de 30 % par rapport à 2019.

Courant avril, une centaine de modules de micro-learning ont été diffusés en accès libre via le Wikiterritorial où des webinaires en lien avec l'actualité ont également été préalablement proposés. Les 49 957 classes virtuelles ou webinaires organisés par l'établissement ont accueilli en 2020 plus de 163 000 utilisateurs uniques.

Une 54<sup>e</sup> e-communauté dédiée à la Covid-19 a également été créée pour offrir aux agents territoriaux un espace d'échange dans un contexte où les pratiques et les certitudes professionnelles étaient fortement remises en cause et interrogées. Cette initiative a largement profité à l'audience des 53 autres e-communautés : le nombre d'abonnés est passé de 104 388 en 2019 à 158 491 en 2020, dont 113 242 inscrits uniques.

Enfin, lors de cette première séquence de confinement, le CNFPT a renforcé son service « support » à destination des agents en formation et des intervenants qui, pour nombre d'entre eux, utilisaient pour la première fois et de façon soutenue, des outils numériques dédiés aux offres de formation.

### Apprendre ensemble de la crise : « la riposte créative territoriale »

Dès le mois de mars 2020, la communauté de l'innovation publique territoriale a lancé « la riposte créative territoriale » avec l'objectif de co-construire, avec les collectivités territoriales, des réponses formatives innovantes pour faire face aux défis inédits du moment.

### Garantir les intérêts des stagiaires en formation initiale ou en préparation de concours

Dans le cadre des missions liées aux formations obligatoires, le CNFPT a, sans délai, recherché les moyens utiles pour garantir les situations statutaires des agents territoriaux, notamment la titularisation des agents en formation d'intégration (FI). Ainsi, des dispositifs de formation d'intégration totalement à distance ont été élaborés tout en préservant la qualité des modules grâce aux pédagogies actives autour de temps de socialisation, d'échanges et de co-construction.

 +44 %  
du nombre de sessions de formation

sur la période janvier-février par rapport à l'année précédente



+de 40  
MOOCS  
ouverts

À compter du mois de mai, des formations d'intégration à distance pour les catégories A, soit 4 754 agents, ont été délivrées via 240 sessions. Celles des catégories C ont été expérimentées à distance par 6 252 stagiaires inscrits dans 398 sessions réparties dans cinq délégations régionales puis généralisées à l'ensemble du territoire à partir du 15 juin. Complémentairement, une action a été proposée aux formatrices et formateurs concernés par les FI à distance pour les aider à maîtriser efficacement les outils numériques et à préciser leur rôle de tuteur dans ce dispositif.

Parallèlement, les formations initiales de l'INET des administratrices et administrateurs territoriaux (promotion Georges Sand), des conservatrices et conservateurs territoriaux de bibliothèques (promotion Alan Turing) et des conservatrices et conservateurs territoriaux du patrimoine (promotion Hugo Pratt) ont également été basculées en distanciel.

La transformation de leur formation, avec l'engagement des équipes pédagogiques de l'INET et le soutien des collectivités territoriales au sein desquelles ils ont pu poursuivre leur stage et suivre des formations à distance, a permis d'éviter un prolongement préjudiciable de la scolarité des élèves prenant fin au 30 juin.

Par ailleurs, les différentes préparations aux concours portées par l'établissement ont, elles aussi, été adaptées pour assurer de la même manière, la tenue des délais initiaux.

### Maintenir les opportunités de carrière

Afin de s'assurer que l'isolement lié au confinement ne génère, pour les fonctionnaires pris en charge, une perte de confiance et de motivation ou ne nuise à leur recherche d'emploi, le service mobilité a proposé, dès le mois de mars, le recours régulier à des échanges interactifs et directs en visioconférence.

En avril, une offre de services totalement dématérialisée en direction des lauréats de concours, des fonctionnaires pris en charge et des agents A+ en mobilité a été développée pour les aider face aux perturbations du marché de l'emploi.

### Préserver une relation de confiance avec les intervenants

Le CNFPT a porté une attention particulière au traitement des intervenants pendant cette période difficile.

L'établissement a veillé au maintien du fonctionnement des services en relation directe avec les intervenants tels que la paie ou la gestion administrative (attestations Pôle Emploi, allocations de retour à l'emploi...).

Face au grand nombre d'intervenants économiquement fragilisés par les nombreuses annulations de formations, le conseil d'administration (CA) de l'établissement a adopté en urgence un mécanisme d'indemnisation exceptionnel et a approuvé une convention de délégation de gestion avec Pôle Emploi pour faciliter le versement des allocations d'aide au retour à l'emploi (ARE) financées par le CNFPT. Au total, 3 423 intervenants ont été indemnisés par l'établissement et 153 ont bénéficié des allocations d'aide au retour à l'emploi financées par le CNFPT.

### Assumer une part de responsabilité sociale et citoyenne

Fédérateur des collectivités et de leurs agents, service public du service public territorial, le CNFPT a affiché et assumé, dès les premiers jours de la crise, sa responsabilité sociale.

Au plus fort de la pénurie des masques de protection, 8 délégations régionales ont ouvert aux personnels sanitaires et sociaux leurs stocks de masques FFP2 constitués depuis la grippe H1N1. Plus de 10 000 masques ont ainsi été distribués dont 82 % pour les hôpitaux, 14 % pour les pharmacies et 4 % pour les pompiers et pompiers.

Plusieurs structures du CNFPT ont autorisé leurs personnels à se mobiliser au service d'établissements de santé et de protection civile. Ainsi, un chef de service de la délégation Nouvelle-Aquitaine a pu assurer des fonctions d'aide-soignant au CHU de Tours dans le cadre d'une mise à disposition au titre de la réserve sanitaire, du 27 mars au 20 mai 2020. Deux agents de l'INSET d'Angers ont pour l'une, intégrée la protection civile et pour l'autre, le CHU. Des

facilités ont également été proposées pour la mise à disposition des élèves de l'INET auprès des cellules de crise de collectivités ou de préfectures.

### Fédérer la territoriale

L'établissement a participé activement (président et services) aux groupes de consultation des employeurs territoriaux animés par le secrétaire d'État puis par la ministre de la Transformation et de la Fonction publique. Dans ces groupes dédiés aux impacts de la crise pour la Fonction publique, l'établissement a ainsi pu faire valoir et développer l'esprit de solidarité et de responsabilité qui anime son action en direction des collectivités et de leurs agents. Soutenu par la coordination des employeurs, le CNFPT a demandé et obtenu qu'un décret, paru le 23 août 2020, autorise les collectivités locales à titulariser les agents stagiaires n'ayant pas pu suivre leur formation d'intégration, en tout ou partie, pendant la période comprise entre le 17 mars 2020 et le 31 décembre 2020, en raison de la situation sanitaire.

D'autres avancées ont pu émerger de ces travaux telles que les mesures dérogatoires adoptées pour les policières et policiers municipaux. Ces derniers ont ainsi bénéficié de la comptabilisation des services accomplis auprès de leur collectivité au titre de stages prévus dans le cadre de la période obligatoire de formation. Les policières et policiers municipaux ont également obtenu une dispense de formation d'une durée maximale de quinze jours au titre des enseignements théoriques.

### Informier et soutenir les collectivités et leurs agents

La concrétisation de l'ensemble des initiatives de l'établissement a requis une communication et une information au jour le jour envers les collectivités, les stagiaires et les intervenants. La stratégie de communication multicanale mise en œuvre par l'établissement s'est appuyée sur une actualisation quotidienne du site Internet couplée à un usage renforcé des réseaux sociaux et à l'envoi de courriels de masse ciblés.

Mi-mars, l'ensemble des publics a été informé de la suspension des formations en présentiel et de la volonté de l'établissement de proposer, le plus rapidement possible,

des ressources et une offre alternative de formation à distance, accessibles à tous les agents territoriaux pendant toute la durée du confinement.

Une communication régulière a été conduite tant en direction des agents que des intervenants. Chacun a pu prendre connaissance de l'ensemble des mesures prises par l'établissement pour prévenir la propagation du virus et assurer la continuité des activités.

Les portails intranet et internet ont été les médias privilégiés pour porter cette communication de crise, et notamment, pour préserver et faire vivre un lien régulier avec des agents brutalement éloignés de leur environnement professionnel et social.

Le hashtag #cnfptavecvous a été créé. Au terme du premier confinement, ce sont 28 campagnes courriels qui ont été menées, soit 1,49 million de mails diffusés.

### MI-MAI À SEPTEMBRE : ANTICIPER ET S'ADAPTER

L'établissement a réservé une attention particulière aux conditions d'application du protocole national de déconfinement, aux évolutions permanentes des connaissances scientifiques, aux consignes gouvernementales et aux réalités locales de la situation sanitaire. Les agents du CNFPT se sont mobilisés pour définir et anticiper collectivement les conditions d'un retour rapide et soutenu aux activités de formation en présentiel, tout en préservant les acquis du déploiement des offres à distance. D'une part, pour ne pas aggraver les impacts de la crise sur la mise en œuvre des plans de formation dans les collectivités ; d'autre part, pour limiter, autant que possible, les déplacements individuels ou collectifs à leur stricte nécessité.

### Retrouver des activités de formations prioritaires en présentiel

La mobilisation quotidienne des services de police municipale sur le terrain dans le cadre du premier confinement avait conduit à un ajournement des formations réglementaires, notamment celles dédiées à l'armement. Soucieux de résorber le plus rapidement possible et dans les meilleures

  
**3 423**  
intervenants  
indemnisés

par le CNFPT  
pendant la crise  
sanitaire

  
**2,19**  
millions d'euros

montant des  
indemnités versées  
par le CNFPT aux  
intervenants

  
**1,49**  
million de mails  
diffusés

conditions, le retard accumulé pendant ces quatre mois, des actions de formations en présentiel ont été mises en place de façon prioritaire et inscrites dans une programmation intensifiée.

À compter de la mi-juin, les formations d'entraînement au maniement des armes, les formations préalables à l'armement et les formations initiales ont ainsi été ouvertes en présentiel avec des protocoles sanitaires renforcés. Au 1<sup>er</sup> septembre, les seules formations d'entraînement accueillait 300 policières et policiers municipaux chaque jour de formation.

### Retour prudent au présentiel sur mesure

Le CNFPT s'est également organisé au plus près des besoins réels et exprimés par les collectivités pour rétablir rapidement et fortement des actions formatives en présentiel. Ainsi, la plupart des demandes de formation sur mesure dispensées dans les collectivités ont pu être satisfaites dans le respect du protocole sanitaire. Ces formations ont été rétablies dès la levée du confinement le 11 mai. Fin 2020, elles représentent plus du tiers de l'offre de formations dispensées par l'établissement.

### Accompagner la sortie de confinement des collectivités

De multiples ressources ont été mises en ligne sur le Wikiterritorial pour accompagner les collectivités territoriales lors du déconfinement et de la reprise de l'activité dans le respect des nouveaux protocoles sanitaires. Fin mai, compte tenu de l'impossibilité de reprendre en intégralité les formations en présentiel, les sessions des MOOCS en cours ont été prolongées une nouvelle fois jusqu'à mi-juillet.

En juin, de nouvelles classes virtuelles ont été ouvertes. Ces webinaires se sont substitués aux stages en présentiel ne pouvant pas se tenir. Un kit « Bien débiter le mandat » pour aider les nouvelles équipes municipales a également été mis en ligne sur le Wikiterritorial.

Enfin, les formations d'intégration et les tests « prépa-concours » tout à distance ont été déployés au bénéfice des agents ne pouvant être accueillis dans le cadre de sessions en présentiel.

### La décision de dupliquer des formations en distanciel

Constatant les impacts des différentes mesures de gestion de la crise sanitaire, l'établissement a initié, dès le printemps, un processus de duplication d'une partie de son offre de formation en distanciel afin de poursuivre son activité indépendamment du contexte sanitaire. Objectif de cette duplication ? Disposer, sur les sujets essentiels, à la fois d'une offre de formation en présentiel ou mixte et d'une offre complètement à distance, associant ressources et accompagnement renforcé des stagiaires. Il ne s'agit pas de transposer les formations en présentiel en y introduisant du digital, mais bien de les revisiter en sélectionnant des méthodes pédagogiques appropriées à une formation à distance. La duplication des formations a fait l'objet de scénarios pédagogiques construits où alternent des temps d'apprentissage libres en autoformation et des temps d'interaction entre les stagiaires et avec les intervenants.

### Un nouveau calendrier qui sécurise les concours

En mars 2020, le calendrier des concours a été modifié. Les différents concours ont été inscrits à l'agenda, de fin août 2020 à début février 2021. Un tel décalage a permis le déroulement de toutes les opérations de concours en présentiel et de préserver l'intégrité des épreuves. De plus, les candidats ultramarins ont pu composer au plus proche de chez eux, grâce à l'installation de deux centres pour les épreuves écrites des concours d'ingénieur ou ingénieure en chef et d'administrateur ou administratrice territorial : le premier à Mamoudzou (Mayotte) et le second à Cayenne (Guyane).

### SEPTEMBRE - OCTOBRE : UNE DYNAMIQUE RETROUVÉE

#### Des conditions favorables à une reprise des activités en présentiel

En anticipation de cette nouvelle phase, un groupe de travail pluridisciplinaire a été mobilisé pour communiquer aux structures locales des documents de cadrage pédagogique harmonisés formalisant notamment des règles de distanciation physiques homogènes dans tous les locaux du CNFPT. Toutes ces évolutions ont impliqué un renforcement de la communication aux collec-

### RENOUVELLEMENT DE LA CERTIFICATION ISO 9001

La certification ISO 9001 du CNFPT, pour l'élaboration et l'organisation des concours et examens professionnels pour le recrutement des cadres A+ a été renouvelée en 2020.

tivités, intervenants, stagiaires et à tous les partenaires du CNFPT, via le site Internet et grâce à la collaboration des structures.

Au regard de ces spécificités, des protocoles dédiés ont également été rédigés pour la formation des policières et policiers municipaux. Simultanément, les équipes locales ont défini les capacités d'accueil des sites et négocié avec les collectivités les modalités de programmation des formations en intra ou en union. Ces actions ont permis d'assurer, dès le mois de septembre, la reprise des formations en présentiel en particulier pour les FI des catégories C et B, pour les préparations aux concours et examens de catégorie C, ainsi que pour les formations « inter » du second semestre. 19 890 journées de formation ont été enregistrées dès le mois de septembre, un volume à comparer aux 17 730 de 2018 et aux 21 353 de 2019.

En 2020, le CNFPT aura organisé 55 401 sessions de formation de tout type contre 86 293 en 2019, soit une baisse de 35 % sans pour autant fragiliser les sessions en présentiel qui représentent 63 % des sessions en 2020 contre 71 % en 2019.

### Formations mixtes, nouvelles ressources et maintien des formations à distance

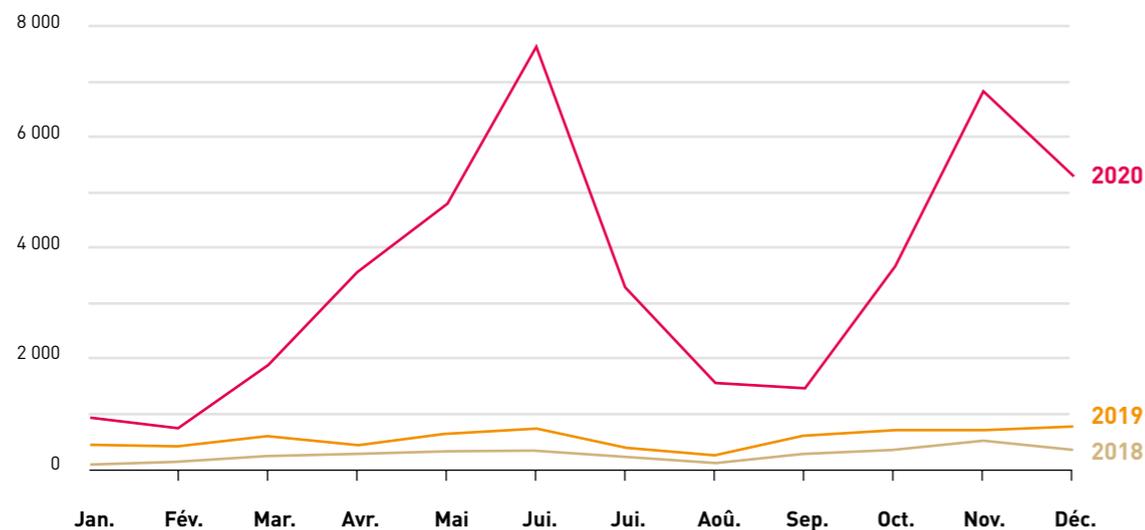
Avec le redémarrage de la production de ressources pédagogiques dont 5 nouveaux MOOCS (les procédures déontologiques dans la Fonction publique, la politique publique des transports, les fonds européens LEADER, les fondamentaux de la législation funéraire et les fondamentaux du contentieux administratif), de nouvelles formations mixtes ont été déployées. Un module de formation à distance a été notamment réalisé en partenariat avec l'Association des maires de France (AMF) sur « Le maire et le président d'EPCI employeurs. »



49 957  
webinaires  
et classes  
virtuelles

organisées en 2020  
contre 6 501 en 2019

NOMBRE DE WEBINAIRES



### Écouter les nouvelles attentes des collectivités et des agents

Pour connaître et s'adapter aux attentes des collectivités et de leurs agents, le CNFPT a initié, pendant l'année, plusieurs initiatives, études ou enquêtes, tant auprès des élus, des directions générales, des directions des ressources humaines que des acteurs partenaires de la formation professionnelle.

Dans ce contexte, l'Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la Fonction publique territoriale a engagé, entre octobre et décembre 2020, via les délégations du CNFPT, une enquête statistique inédite directement auprès des agents territoriaux. Cette enquête visait, d'une part, à apprécier les conséquences et les perspectives à court terme de la crise pour les agents territoriaux et, d'autre part, à mesurer et objectiver leurs pratiques, leurs attentes en matière de formation et d'accompagnement : motivation, contenus, modalités, accessibilité.

Un questionnaire en ligne, anonyme et confidentiel, administré via une plateforme web, a permis de collecter aux mois d'octobre et de novembre 2020 environ 32 000 réponses d'agents en tenant compte de la diversité des régions, de la taille des collectivités, des secteurs d'activité, des métiers, des statuts et des catégories d'agents. Une vigilance particulière a été apportée aux retours des agents exerçant leurs missions sur le terrain et ne disposant pas à titre permanent d'équipement informatique.

L'exploitation des résultats, début 2021, contribue à l'actualisation de l'offre de service de l'établissement tant dans ses contenus que dans ses modalités.

### 30 OCTOBRE - 15 DÉCEMBRE (DEUXIÈME CONFINEMENT) : PERSÉVÉRANCE ET SOLIDARITÉ

Dans cette dernière séquence de l'année 2020, rythmée par un deuxième confinement du 30 octobre au 15 décembre, l'établissement a poursuivi son action avec persévérance et solidarité.

#### Persévérance dans l'action

L'établissement a maintenu ses efforts pour relancer et maintenir son activité formative en confirmant ses axes d'action précédents :

préservé autant que possible les formations en présentiel en les complétant par des formations à distance pertinentes. Le déroulement de chacun de ces dispositifs formatifs était conditionné par les capacités d'accueil des délégations et des structures locales dans le strict respect des règles sanitaires.

#### Du présentiel pour les publics prioritaires

Le maintien d'activité de formations en présentiel a été privilégié en direction de certains publics, en particulier les agents de catégorie C suivant une formation d'intégration, préparant un concours ou un examen professionnel, ou d'agents ayant été identifiés comme éloignés du numérique. Autre public prioritaire de ces formations en présentiel, les policières et policiers municipaux en formation initiale, afin de permettre aux nouveaux agents d'intervenir sur le terrain. Étaient concernées les formations dédiées à l'entraînement et au maniement des armes, ainsi que les formations préalables à l'armement pour éviter les retraits d'autorisation de port d'armes.

Par ailleurs, les collectivités ont été invitées à faire connaître leurs intentions auprès des structures locales du CNFPT pour maintenir ou reporter les formations sur mesure en présentiel programmées dans leurs locaux.

#### Une duplication qui s'accélère

La duplication des formations d'intégration à distance s'est accélérée et son déploiement s'est imposé comme la seule mesure à même de garantir, indépendamment des mesures nationales ou locales de limitations de déplacements, un accès égal à l'ensemble des formations d'intégration pour tous les agents territoriaux et en particulier ceux de catégorie C. Ainsi, dès le mois de novembre, les stages présentiels dupliqués à distance (conçus par les conseillères et conseillers formation du CNFPT, en lien avec les intervenants et les usagers) ont été déployés auprès des collectivités territoriales et de leurs agents. Ces stages ont été proposés, en fonction des publics visés, au niveau national ou au niveau local.

Tout aussi soucieux de préserver le continuum du parcours professionnel des agents, le CNFPT a également adapté en distan-

ciel des formations réglementaires. Ainsi, la formation de « conseiller ou conseillère des activités physiques et sportives de sapeurs-pompières et sapeurs-pompiers » inaugurée à l'automne 2020, après une première partie en présentiel à Lyon, a été réorganisée pour sa seconde partie en distanciel. Cette adaptation a contribué au succès de la première promotion nationale des conseillères et conseillers techniques des activités physiques et sportives de sapeurs-pompières et sapeurs-pompiers, avec plus de 75 % de diplômés.

Dans le même esprit, des expérimentations de formations à distance pour la police municipale ont été initiées en tenant compte de leurs spécificités techniques.

Enfin, malgré une nouvelle période de confinement, le CNFPT a maintenu l'édition 2020 des Entretiens territoriaux de Strasbourg (ETS) en distanciel, les 15 et 16 décembre 2020, avec pour thème « Crises, mutations, transitions : qu'est-ce qu'on attend pour transformer ? ». Pendant ces deux journées, 2 000 inscrits se sont retrouvés autour de 51 tables rondes pour échanger avec 95 intervenants.

#### Solidaire de l'écosystème territorial

La crise sanitaire a fortement affecté le fonctionnement des collectivités territoriales et de leurs agents qui, par leur capacité d'adaptation continue, ont démontré et porté un service public local efficace, au plus près de la vie de nos concitoyens.

Pour faire face, les collectivités ont supporté des dépenses imprévues et des pertes de recettes fiscales ou tarifaires partiellement compensées par les mesures d'urgence.

Parallèlement, le CNFPT a enregistré une réduction de son activité de formation se traduisant par une suspension des stages en présentiel au printemps et leur redéploiement partiel en distanciel. En conséquence, le conseil d'administration, lors de sa séance du 14 octobre, a exprimé significativement sa solidarité en direction des collectivités et leurs établissements en décidant, à titre exceptionnel, de l'abaissement temporaire du taux habituel de cotisation de 0,9 % à 0 % pour les mois de novembre et de décembre 2020.

En renonçant à percevoir le dernier bimestre de cotisation attendu au titre de l'année 2020, le CNFPT a permis aux collectivités de réaliser une économie d'environ 60 M€.

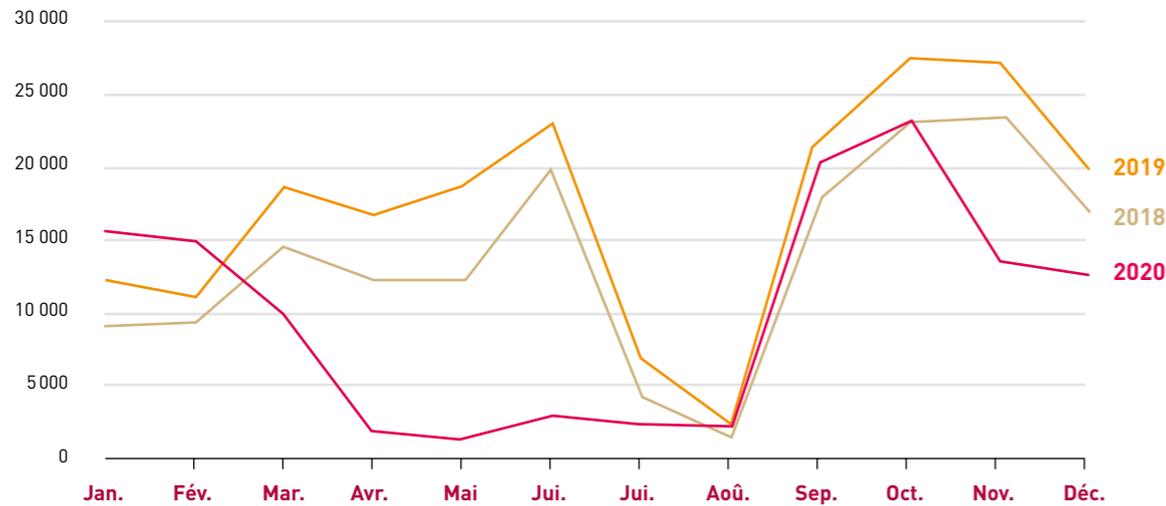


60 M€  
d'économies  
réalisées par les  
collectivités

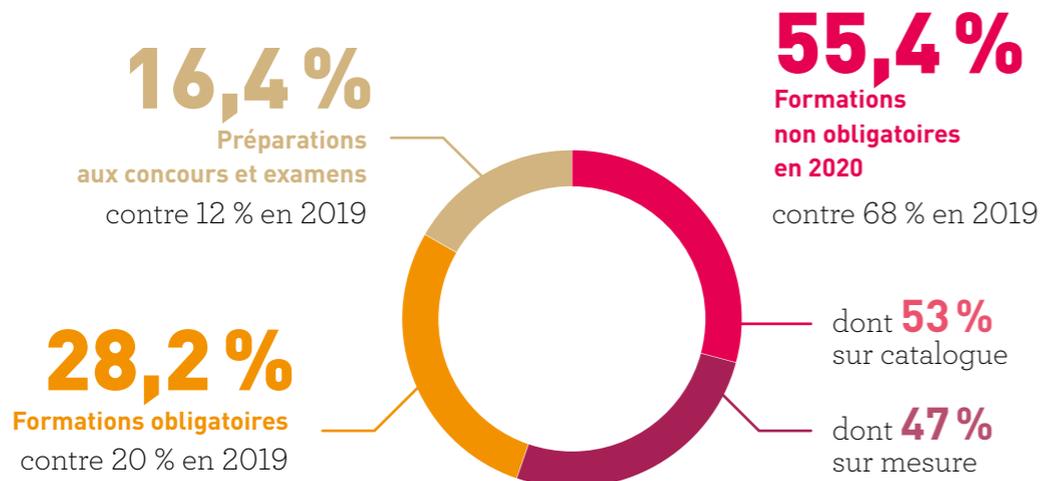
suite à la non  
perception de deux  
mois de cotisation par  
l'établissement

# Les chiffres CLÉS FORMATION 2020

L'ACTIVITÉ FORMATION MENSUELLE COMPARÉE ENTRE 2018 ET 2020 (EN JF)



RÉPARTITION DE L'ACTIVITÉ PAR TYPOLOGIE DE FORMATION (JFS)



**100 437**  
L'ACTIVITÉ MOOC EN JOURNÉES DE FORMATION ATTESTÉES en hausse de 90,48%\*

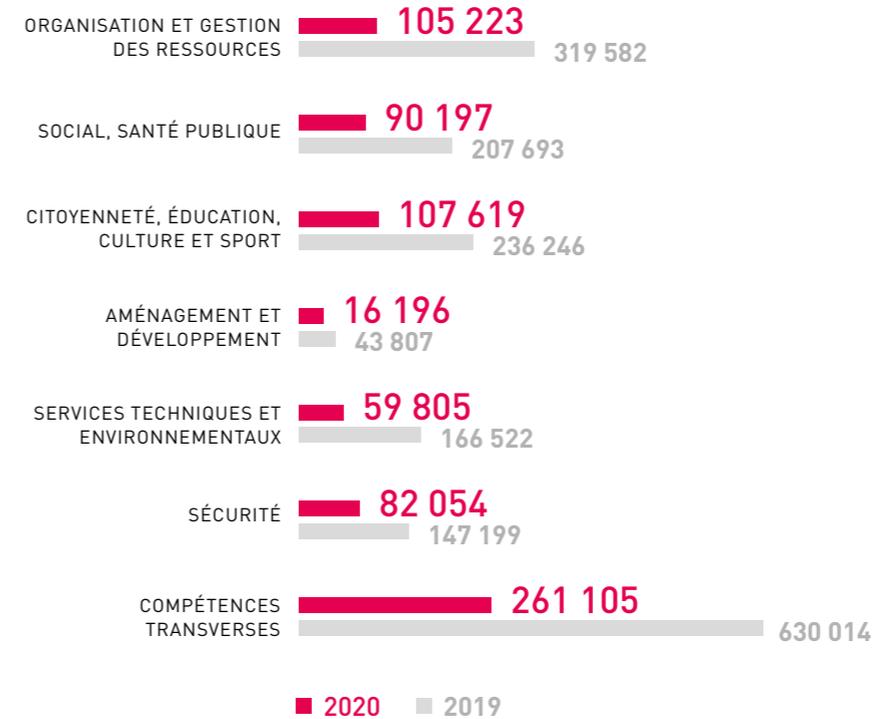
**313 238**  
INSCRITS AUX MOOCS en hausse de 30,52%\*



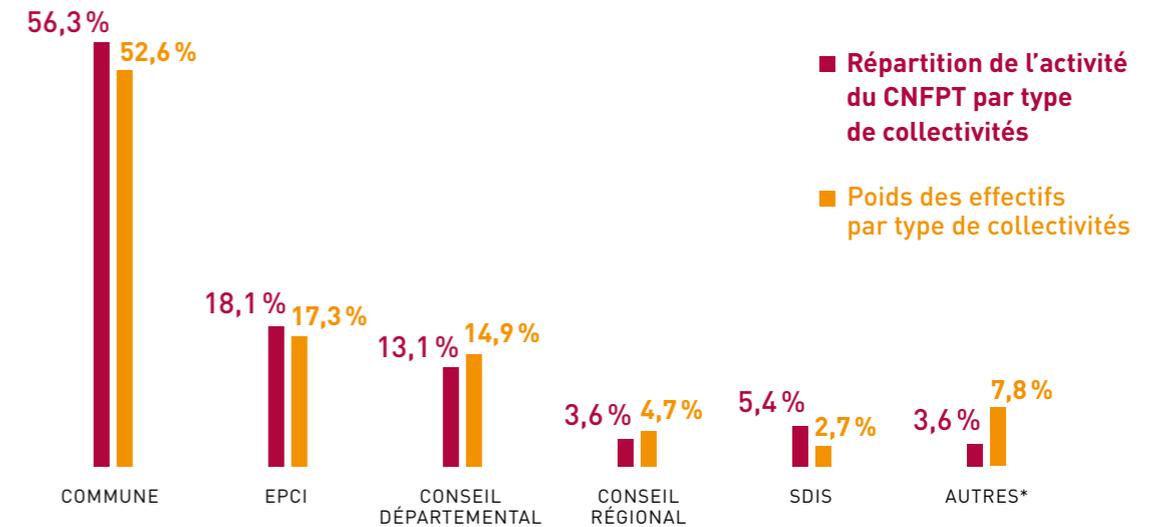
**MOOC**

\* Par rapport à 2019

LA RÉPARTITION DE L'ACTIVITÉ DE FORMATION PAR CHAMP D'ACTION PUBLIQUE LOCALE (EN JFS)



LA RÉPARTITION DE L'ACTIVITÉ FORMATION DU CNFPT PAR TYPE DE COLLECTIVITÉS COMPARÉE AU POIDS DE LEURS EFFECTIFS DANS LA FPT (EN %)



\* Autre et hors Fonction publique territoriale



*Sécuriser*

## LES CARRIÈRES DES STAGIAIRES ET DES ÉLÈVES

- Garantir les délais de titularisation des agents en formation d'intégration
- Des calendriers de préparation aux concours et examens sécurisés
- Des concours A+ sécurisés dans un calendrier et selon des modalités adaptées à la situation
- Accompagner les lauréats après la réussite aux concours ou aux examens professionnels
- Préserver les processus de reconnaissance d'équivalence des diplômes (RED)
- Accompagner les cadres de direction et fonctionnaires A+ tout au long de leur carrière
- L'activation en continu des outils numériques dédiés à l'emploi des fonctionnaires A+

# Sécuriser

## LES CARRIÈRES DES STAGIAIRES ET DES ÉLÈVES

### GARANTIR LES DÉLAIS DE TITULARISATION DES AGENTS EN FORMATION D'INTÉGRATION

La suspension ou l'ajournement des formations au profit des agents territoriaux pouvaient être sources de difficultés dans le déroulement de leur carrière, leur titularisation ou leur habilitation à travailler.

Aussi, face aux conséquences de la crise sanitaire sur le déroulement des formations, le CNFPT s'est engagé auprès des ministères compétents pour que des dispositions dérogatoires soient formalisées, circonscrites dans le temps et assujetties à des conditions particulières, afin de préserver les situations administratives des agents ainsi que les conditions de leur activité professionnelle.

Ainsi, à l'initiative du CNFPT, le décret n° 2020-1082 du 21 août 2020, soutenu par la coordination des employeurs, autorise les collectivités locales à titulariser les agents territoriaux stagiaires n'ayant pas pu suivre leur formation d'intégration, en tout ou partie, pendant la période comprise entre le 17

mars et le 31 décembre 2020, sous réserve d'un achèvement de la formation d'intégration au plus tard le 30 juin 2021.

Concernant plus spécifiquement les policières et policiers municipaux, que la suspension momentanée des formations réglementaires empêchait d'être titularisés par les collectivités, le décret n° 2020-1082 du 21 août 2020 a apporté des solutions. Il autorise en effet les stagiaires qui avaient débuté une formation initiale de police municipale avant le début du premier confinement, à comptabiliser dans leur parcours de formation les services accomplis auprès de la collectivité territoriale qui les emploie.

Le suivi de ces formations conditionne l'exercice régulier des prérogatives de police municipale sur la voie publique ou la possibilité d'être doté d'une arme de service.

C'est pourquoi le CNFPT a également sollicité un arrêté interministériel, en date du 23 décembre et publié le 30 décembre 2020, réduisant temporairement le nombre de séances d'entraînement annuel au manie- ment des armes des agents de police municipale.

### DES CALENDRIERS DE PRÉPARATION AUX CONCOURS ET EXAMENS SÉCURISÉS

#### Le recours supplétif au tout à distance

Les préparations aux concours et examens professionnels du premier semestre 2020 ont toutes été assurées. Pour ce faire, l'établissement a opté en faveur d'une adaptation des modalités en distanciel selon le niveau d'avancement des préparations aux concours et aux examens professionnels.

Cette adaptation a concerné :

- les préparations qui devaient débiter entre mars et juin dont la durée a été réévaluée de 6 à 12 heures et de 12 à 24 heures ;
- les préparations en cours de finalisation dont les épreuves programmées en mai et juin ont été reportées ;
- les préparations terminées dont la date de report de l'épreuve n'était alors pas connue et pour lesquelles ont été organisés des devoirs d'entraînement supplémentaires avec des corrections individualisées et une journée en présentiel (concours blanc et correction).

#### L'actualisation du règlement des préparations aux concours et examens

Du fait de la situation particulière, un report de l'entrée aux préparations aux concours et examens tout en conservant le bénéfice de la réussite aux tests de positionnement a été acté. Par ailleurs, le motif « Covid-19 » fait désormais partie des règles autorisant une intégration en préparation aux concours et examens avec dispense de test.

L'activité des préparations aux concours et examens professionnels des sapeuses-pomprières et sapeurs-pompiers professionnels a été renforcée en 2020, malgré les reports des épreuves de concours. La prolongation et la flexibilité du dispositif d'accompagnement du CNFPT ont favorisé un investissement des stagiaires encore plus important, dans la préparation des épreuves dispensées essentiellement à distance.

Pendant la période de suspension des regroupements en présentiel, les dispositifs habituels de tests de positionnement pour entrer en préparation aux concours et examens professionnels ont dû être revus et produits totalement à distance. Ces tests biannuels qui ont lieu au printemps et à l'automne sont un préalable à l'entrée en préparation à un concours. Une première série de tests à distance s'est déroulée du 22 juin au 3 juillet 2020 pour les concours de catégorie A. La deuxième partie de ces tests, destinés aux concours de catégorie B et C, a été programmée du 7 au 30 septembre.

En revanche, le décalage dans la mise en œuvre des tests du printemps 2020 n'a pas permis de déployer le dispositif Tremplin,

formation de remise à niveau en expression écrite et, dans certains cas, en mathématiques. Exceptionnellement, les stagiaires ayant obtenu une note aux tests pour entrer dans une formation Tremplin, ont été orientés directement en préparation aux concours ou aux examens.

### DES CONCOURS A+ SÉCURISÉS DANS UN CALENDRIER ET SELON DES MODALITÉS ADAPTÉES À LA SITUATION

L'année 2020 a commencé avec le renouvellement de la certification ISO 9001 obtenue dans la version 2015 pour l'élaboration et l'organisation des concours et examens professionnels pour le recrutement des cadres A+. Le renouvellement de cette certification confirme et reconnaît la qualité d'organisation du CNFPT dans ce domaine.

En mars 2020, avec le confinement, le calendrier des concours a été interrompu et les épreuves ont été reportées entre fin août 2020 et début février 2021.

Ce report a permis de maintenir toutes les opérations de concours en présentiel et de préserver l'intégrité des épreuves. Pour permettre aux candidats ultramarins de composer au plus proche de chez eux, deux centres d'écrits supplémentaires ont été ouverts.

Ces différentes adaptations ont permis, malgré le confinement et les contraintes sanitaires, de maintenir l'ensemble des opérations, de préserver l'intégralité des épreuves et de garantir la sélectivité des concours.

Les dates d'entrée en scolarité ont été adaptées au mieux des intérêts des futurs élèves de l'INET et de l'Institut national du patrimoine (INP). Ainsi, 88 lauréats des sessions 2020 ont pu entamer leur scolarité entre février et avril 2021.

En 2020, 4 concours et 2 examens professionnels ont été programmés. Les épreuves d'admissibilité et d'admission ont mobilisé 69 membres de jury, 44 examinateurs spécialisés, 51 surveillants. La correction dématérialisée des copies a sollicité 117 correctrices et correcteurs. Veillant à assu-

### FACILITER LA MISE EN ŒUVRE DES TESTS

Différentes mesures ont été mises en œuvre en amont des tests de préparation aux concours et examens pour en faciliter la tenue telles que le tournage d'une vidéo, la mise à jour des instructions, l'évolution de la plateforme, la modification du tutoriel des intervenants pour intégrer la récupération des copies, l'export des corrections sous Excel et la mise en place d'une hotline dédiée les jours de test.



  
**2180**  
dossiers  
d'inscription

instruits par  
l'établissement  
en 2020 aux  
concours A+

rer la continuité du service, l'établissement a instruit 2 180 dossiers d'inscription dont 1 663 ont été admis à concourir pour les 4 concours et 517 pour les 2 examens professionnels.

137 cadres territoriaux suivent une préparation aux concours internes A+ et 115 cadres territoriaux sont inscrits à la préparation aux épreuves orales des examens professionnels A+ dans les INSET d'Angers, de Nancy, de Montpellier et de Dunkerque.

Ainsi, 941 candidats se sont présentés aux épreuves écrites des concours dans neuf centres; 353 candidats ont passé les épreuves orales d'admission qui se sont déroulées à Paris d'octobre 2020 à février 2021. Au total, 139 lauréats ont été admis dont 40 agents ayant bénéficié d'une préparation par les INSET.

Par ailleurs, bien avant que cette mesure ne devienne obligatoire, le CNFPT a anticipé certaines mesures comme l'obligation du port du masque pour tous dès fin août. Une initiative dont la pertinence est soulignée par les enquêtes de satisfaction réalisées auprès des candidats et intervenants avec 91,6 % de satisfaction globale pour les candidats et 99,8 % de satisfaction globale des parties prenantes (auteurs, correcteurs, jury et surveillants).

### **ACCOMPAGNER LES LAURÉATS APRÈS LA RÉUSSITE AUX CONCOURS OU EXAMENS PROFESSIONNELS**

Les réunions d'accueil et de sortie des différentes promotions d'élèves de l'INET sont une occasion privilégiée pour échanger sur la prise de poste mais également sur les mobilités à venir et la construction de leur perspective professionnelle.

Ces temps de rencontres n'ont pu sur l'année 2020 être proposés à l'INET sous leur format habituel de module collectifs et d'entretiens individuels.

En lieu et place, les élèves ont pu bénéficier en mai et juin de webinaires organisant les passages de relais et assurant un continuum d'accompagnement par une prise de connaissance réciproque, une présentation du marché de l'emploi territorial, des enjeux

et des modalités de la recherche d'emploi ainsi que des problématiques statutaires.

En juillet, suite à une réflexion interne engagée pour renforcer l'accompagnement des élèves à la fin de leur scolarité, le premier Forum Talents INET a été organisé.

Enfin, confrontée à une forte augmentation des demandes d'appui à la prise de poste, l'expertise en ce domaine a été renforcée au moyen d'une collaboration avec plusieurs prestataires.

En raison de la crise sanitaire, les épreuves des examens professionnels ont été reportées à l'automne 2020 et, en conséquence, les listes d'aptitudes ont été publiées courant avril 2021. Cependant, l'établissement a accompagné 13 lauréats d'examen professionnel inscrits les années précédentes sur des listes d'aptitudes.

Parallèlement, en novembre 2020, se sont tenues les Rencontres professionnelles sous la forme d'un webinaire organisé en collaboration avec un prestataire extérieur. Par cette démarche, le CNFPT a souscrit à l'obligation de la loi de déontologie de 2016, de « réaliser au moins une réunion d'information et d'échanges sur la recherche d'emploi pour les lauréats dans l'année qui suit leur inscription sur liste d'aptitude. » 16 lauréats de concours et d'examens professionnels en recherche d'emploi ont ainsi participé aux 3 ateliers « Refonder son socle CV/lettres de motivation », « Dynamiser sa démarche réseau » et « S'entraîner aux entretiens de recrutement. »

### **PRÉSERVER LES PROCESSUS DE RECONNAISSANCE D'ÉQUIVALENCE DES DIPLÔMES (RED)**

Si, en début d'année 2020, 4 commissions et plusieurs pré-commissions ont été annulées, la Commission d'équivalence des diplômes (CED) a cependant rendu 944 décisions. Le nombre de candidats a chuté (1 037 en 2020 contre 2 555 en 2019), tout comme le nombre des recours gracieux (16 en 2020 contre 93 en 2019). 4 recours contentieux ont été initiés en 2020; le nombre de contentieux en cours est resté stable.

### **Des commissions à distance et une accélération de la dématérialisation des dossiers des candidats**

Le télétravail généralisé dès le mois de mars à l'ensemble du secrétariat de la CED a permis d'assurer la continuité du service. Pour la première fois, une commission d'équivalence des diplômes s'est déroulée en visioconférence en juillet. Cette organisation test prévue pour un nombre limité de dossiers (128), s'est avérée pertinente. La commission de septembre, également organisée en visioconférence et avec, à l'ordre du jour, un nombre de dossiers significatif (250), a permis d'envisager la pérennisation de ce dispositif. Désormais, les commissions d'équivalence des diplômes se déroulent en visioconférence.

### **La dématérialisation des dossiers des candidats**

Par le biais d'une communication sur le site Internet, les candidats ont été invités à envoyer leur dossier et pièces justificatives en ligne. L'envoi par courrier restait toutefois une possibilité pour les candidats qui le souhaitaient (soit 5 % des demandes à ce jour).

Cette dématérialisation des dossiers a permis d'organiser des pré-commissions (instruction des dossiers par les experts), elles-mêmes dématérialisées.

### **Maintenir prioritairement les dispositifs de Période préparatoire au reclassement (PPR)**

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

Le décret du 5 mars 2019 impose une Période préparatoire au reclassement (PPR) pour les fonctionnaires reconnus médicalement inaptes à l'exercice de leurs fonctions. La PPR a pour objectif de préparer les agents à leur reclassement dans un autre emploi sur une période de 12 mois pouvant comporter des périodes de formation, d'observation et de mise en situation sur un ou plusieurs postes. La mise en œuvre du dispositif doit avoir lieu dans les deux mois qui suivent l'inaptitude.

En réponse à cette évolution réglementaire, le CNFPT propose une offre de formation à destination des professionnels des ressources humaines pour répondre aux problématiques liées à l'accompagnement des agents en situation de reclassement. De même, cette offre contient des stages spécialement conçus pour les agents en situation de transition ou de reconversion professionnelle.

L'itinéraire « Construction de son projet de transition professionnelle, reconversion et reclassement » permet aux agents d'appréhender le changement et d'investir un nouveau projet professionnel. Il est spécifiquement constitué d'un atelier de reconversion et de changement professionnel. Trois autres stages sont également proposés aux agents tels que « Connaissance de l'environnement territorial et des métiers au service de son projet de mobilité », « Connaissance des dispositions statutaires, outils et dispositifs de formation pour conduire son projet de mobilité », « Atelier CV, lettre de motivation et entretien de recrutement. »

En aval de la période préparatoire au reclassement, l'offre de formation continue du CNFPT propose aux agents des stages sur les fondamentaux des métiers administratifs et des outils bureautiques, qui leur sont plus particulièrement dédiés, comme « La découverte du métier d'agent administratif », « La découverte du métier de chargé ou chargée d'accueil » ou « La rédaction d'une lettre simple ou d'un courriel. »

Le premier confinement et la fermeture de l'établissement ont contraint les délégations à suspendre les stages en cours. Soucieux de permettre aux agents en situation de reclassement de bénéficier d'un accompagnement dans leur transition professionnelle, dans le délai contraint par la PPR (douze mois), les délégations du CNFPT ont reprogrammé prioritairement les ateliers de mobilité professionnelle dès la réouverture des salles de formation.

Le CNFPT propose également une offre de formation destinée aux professionnels des ressources humaines pour répondre aux problématiques de reclassement, avec l'itinéraire « Conseiller ou conseillère emploi, mobilité, carrière. » L'établissement met,



**944**  
décisions  
rendues par la  
Commission  
d'équivalence  
des diplômes  
(CED) en 2020

par ailleurs, à disposition des employeurs et des agents, via son portail Internet, des ressources complémentaires telles que le guide pour anticiper et accompagner les transitions professionnelles en situation de reclassement. Ce guide a été actualisé pour tenir compte des obligations réglementaires liées à la Période préparatoire au reclassement.

### ACCOMPAGNER LES CADRES DE DIRECTION ET FONCTIONNAIRES A+ TOUT AU LONG DE LEUR CARRIÈRE

#### Valider les dates de sortie de scolarité à échéance pour les élèves en cours de scolarité à l'INET

Dès les premiers jours de confinement, en mars 2020, la formation des élèves administratrices et administrateurs territoriaux (promotion Georges Sand), conservatrices et conservateurs territoriaux de bibliothèques (promotion Alan Turing) et conservatrices et conservateurs territoriaux du patrimoine (promotion Hugo Pratt) de l'INET, s'est adaptée pour maintenir un parcours de formation exigeant et leur permettre de poursuivre leur professionnalisation jusqu'à leur sortie de scolarité, le 30 juin 2020.

L'adaptation de leur formation, l'engagement des équipes pédagogiques de l'INET et le soutien des collectivités territoriales, ont permis d'éviter un prolongement de la scolarité qui aurait été préjudiciable aux candidats, en particulier celles ou ceux qui avaient une activité professionnelle avant d'intégrer l'INET. Entrées en janvier 2019, pour une durée de 18 mois, ces promotions d'élèves ont ainsi pu poursuivre leur stage en collectivités territoriales et suivre des formations à distance.

#### Soutenir les fonctionnaires A+ pris en charge par l'établissement ou placés en surnombre dans les collectivités

Conformément à l'article 97 de la loi du 26 janvier 1984, le CNFPT assure la gestion des fonctionnaires momentanément privés d'emploi des cadres d'emploi A+.

Au 31 décembre 2020, 41 fonctionnaires A+ (36 en 2019, 39 en 2018) relevaient d'une prise en charge par l'établissement selon la répartition suivante : 30 fonctionnaires rémunérés, 9 fonctionnaires détachés dans une autre structure publique, 1 fonction-

naire mis à disposition et 1 fonctionnaire placé en disponibilité.

Le bilan de cette année présente 6 nouvelles entrées dans le dispositif de prise en charge dont un retour de détachement et 1 reprise après annulation par le tribunal de la fin de détachement. À noter également 14 fins de prise en charge correspondant à 3 recrutements, 1 congé spécial, 3 sorties provisoires du dispositif liées à des détachements de 3 ans, 3 départs à la retraite et, pour la première fois en application de la loi du 6 août 2019, le licenciement de 4 fonctionnaires dont la durée de prise en charge dépassait la limite des 10 ans.

La mise en place à compter de cette année du « projet personnalisé de retour à l'emploi », instauré par la loi du 6 août 2019, qui renforce l'obligation du CNFPT d'accompagner chaque fonctionnaire dans sa recherche d'emploi, s'est traduite par la réalisation de 28 co-diagnostics individuels d'orientation sur la base d'entretiens à distance élaborés et supervisés par les services compétents de l'établissement.

Indépendamment de la crise sanitaire et de ses conséquences, l'accompagnement individuel des fonctionnaires A+ par l'établissement affiche un niveau d'activité en progression sensible en comparaison de l'année 2019. En 2020, 197 entretiens internes à distance ont été effectués contre 174 pour l'année précédente. De même, 41 prestations ont été commandées et réalisées en 2020 pour 26 fonctionnaires pris en charge. En 2019, ce type d'action concernait 30 entretiens pour 8 fonctionnaires pris en charge.

De fait, 89 inscriptions en formation ont été réalisées pour 19 fonctionnaires pris en charge et 28 fonctionnaires A+ en difficulté et en surnombre au sein de leur collectivité (contre 24 en 2019). Ils ont bénéficié d'un soutien spécifique du CNFPT à travers une prestation pluridisciplinaire d'accompagnement de l'établissement. Cette initiative articule les dimensions administratives, statutaires et d'appui au développement professionnel.

#### Des rendez-vous spécifiques

En prévision du renouvellement des conseils municipaux initialement prévu au

mois de mars, le CNFPT avait programmé, sur le premier semestre de l'année 2020, plusieurs « Rendez-vous de la mobilité » dans 14 régions sur la thématique « Les clés pour piloter en continu sa mobilité - Les élections 2020 : contrainte ou opportunité. » L'évolution de la situation sanitaire a quelque peu chahuté cette organisation. Seulement 5 régions ont accueilli ces rencontres avec 276 participants et au deuxième trimestre, un seul rendez-vous dédié à cette thématique a été maintenu sous la forme d'un webinaire.

En revanche, en novembre un « Rendez-vous de la mobilité », en visio-conférence, a rassemblé 45 cadres de direction (30 administratrices et administrateurs et 15 ingénieurs et ingénieurs en chef) et des administratrices et administrateurs territoriaux détachés pour échanger sur le thème « La mobilité vers le corps préfectoral et l'administration centrale du ministère de l'Intérieur - Vers les juridictions financières : Cour et chambres régionales des comptes. »

Une activité dont la pandémie n'a pas eu raison et dont la poursuite s'est adossée au recours au télétravail et la mobilisation des services compétents. Au cours de l'année 2020, 42 cadres de direction (31 femmes et 11 hommes) soit 22 administratrices et administrateurs territoriaux, 11 ingénieurs et ingénieurs en chef, et 9 conservatrices et conservateurs de bibliothèques en poste et néanmoins en recherche de mobilité ont été conseillés au cours de 72 entretiens majoritairement menés par téléphone. Enfin, de nombreux courriels d'orientations statutaires ont été traités au bénéfice de 99 fonctionnaires A+ et d'une vingtaine de cadres de direction en réflexion sur leur mobilité après un rendez-vous, sur la plateforme dédiée instaurée dans le cadre de l'édition 2020 des ETS.

#### L'ACTIVATION EN CONTINU DES OUTILS NUMÉRIQUES DÉDIÉS À L'EMPLOI DES FONCTIONNAIRES A+

De mars à juin 2020, les déclarations de vacance d'emploi, les publications des offres et les procédures de recrutement ont été ralenties ou reportées en raison de la crise sanitaire et des élections municipales. Toutefois, sur l'année, le volume de toutes ces données est resté stable. Le CNFPT

### L'ACCOMPAGNEMENT DES FONCTIONNAIRES A+

L'appui aux fonctionnaires territoriaux A+ prend également la forme d'un conseil sur le CV, sur la lettre de motivation, et va jusqu'à la redéfinition ou la réorientation du projet professionnel.

a veillé à l'activation continue des outils utiles à garantir un déroulement de carrière optimisé des fonctionnaires territoriaux.

Pour les fonctionnaires A+, 2 678 déclarations légales d'emplois territoriaux A+ ont été publiées contre 2 585 en 2019, soit une progression de 4 %. Celle-ci souligne une relative augmentation des mobilités des emplois des cadres de direction dans la Fonction publique territoriale consécutive au renouvellement des exécutifs du bloc communal.

La bourse nationale des emplois du CNFPT diffusée sur le site emploi-territorial.fr a proposé, tout au long de l'année 2020 et pendant les deux confinements, des services d'alertes emploi de nature à faciliter la recherche d'emplois de direction des demandeurs.

Complémentaire à ces outils règlementaires, l'établissement dispose de sa propre application, l'annuaire des cadres de direction. Cette cartographie des emplois de direction et des agents relaie également la gestion numérique du Répertoire national des emplois de direction (RNED) qui a été refondu en 2020.

L'établissement a aussi poursuivi sa coopération avec la Fédération nationale des Centres de gestion (FNCDG) suite à la signature de l'accord cadre national du 29 novembre 2019 relatif à la poursuite des axes de collaboration engagés en 2012 pour améliorer les rubriques et des focus d'actualité sur emploi territorial.fr

Enfin, dans le cadre de sa participation au site Place de l'Emploi Public, le CNFPT a contribué à des améliorations apportées à l'application, notamment la refonte graphique et le développement d'une version « responsive » du site. Sur les plus de 35 000 offres quotidiennement publiées sur la plateforme, 39 % d'entre elles intéressent les collectivités territoriales et les établissements publics locaux.



41  
fonctionnaires  
A+

pris en charge  
par l'établissement en  
2020

*Accompagner*

## ET SOUTENIR LES COLLECTIVITÉS

- Apprendre et répondre ensemble face à la crise
- Des offres de service pour répondre concrètement aux imprévus et incertitudes de la crise
- Développer des ressources et des espaces d'échange
- Nouer des partenariats stratégiques



# Accompagner ET SOUTENIR LES COLLECTIVITÉS

## ACCOMPAGNER ET SOUTENIR LES COLLECTIVITÉS

Les collectivités ont fait face à une crise sanitaire aux conséquences très variées et d'une ampleur inédite à laquelle elles n'étaient pas préparées.

Dans l'urgence de la situation, elles ont répondu par la mise en place de cellules de crise, le maintien des services publics essentiels (accueil des enfants de soignants et de policiers, collecte des déchets, portage des repas au domicile des personnes âgées, eau, assainissement, etc.), la réorganisation des modes de fonctionnement interne (passage au télétravail, autorisations spéciales d'absence, etc.) ou encore, le recours accru aux outils collaboratifs...

À leurs côtés en permanence dans cette période, le CNFPT a aidé les collectivités à trouver de nouveaux modes d'actions et d'apprentissage adaptés aux conséquences de la crise sanitaire. L'établissement a également accompagné les cadres territoriaux dans leur appréhension des nouveaux enjeux managériaux et interrogé les attentes nées des effets de la crise sur le fonctionnement des organisations. Dans cette période compliquée, le CNFPT a assumé son rôle dans le décryptage des textes utiles dans la gestion de la crise, l'animation de la coopération avec les autres collectivités et le pilotage de partenariats stratégiques répondant aux autres enjeux contemporains.

## APPRENDRE ET RÉPONDRE ENSEMBLE FACE À LA CRISE

En association avec les collectivités, l'établissement a ouvert des appuis méthodologiques et des espaces d'échanges et d'entraide pour apprendre ensemble de

la crise de la Covid-19 et rechercher, expérimenter, créer et inventer des modes d'action différents.

## Une communauté d'entraide et d'apprentissage autour de l'innovation publique

Dès l'amorce de la crise, dans le cadre de son laboratoire de l'innovation, le CNFPT a lancé la « Riposte créative territoriale » en lien avec la communauté de l'innovation publique territoriale.

L'initiative avait pour enjeu de concevoir et promouvoir de nouvelles modalités de réponses et d'apprentissage dans les territoires, grâce à l'entraide, l'apprentissage entre pairs, le développement du savoir-agir ou la résolution de défis inédits via des ateliers collaboratifs à distance, etc. Dans ce cadre, il s'est agi aussi de développer la réflexivité par la recherche-action sur les organisations, le management de la résilience et le numérique capacitant, afin de documenter les difficultés et de partager les bonnes pratiques. Ces actions se sont structurées lors du premier confinement puis redéployées à compter du mois d'octobre.

De fait, trois jours avant le premier confinement et suite à des appels de directions générales des services de collectivités, le labo du CNFPT a mobilisé son écosystème interne et externe en proposant des ateliers de co-construction de solutions formatives innovantes, adossés à l'usage du numérique. Plus de 120 acteurs se sont engagés dans l'un des 8 groupes de travail (repérage d'initiatives, ressources, recherche, « collaborathon », etc.). Une communauté permettant aux acteurs du territoire d'échanger par zone géographique ou par thématique ainsi qu'un site wiki ont été mis à disposition par le CNFPT. Fréquenté quotidiennement par

une centaine de visiteurs, son niveau de consultation atteint certains jours et selon l'actualité des pointes à plus de 1 500 visiteurs uniques.

Cette offre a été complétée par l'organisation de 4 sessions d'ateliers collaboratifs distants (nommés « collaborathons ») qui ont réuni de 80 à 175 participants. Deux plateformes de recherche rassemblant des chercheurs et des praticiens ont également été mises en place avec l'association pour la Fondation d'un internet nouvelle génération (FING). Enfin, un partenariat entre le CNFPT et le Prix Territoria a permis de mettre en valeur des initiatives territoriales et l'établissement a proposé un « escape game » numérique pour apprendre à collaborer à distance avec le centre de formation interne de l'établissement.

La seconde étape du processus, à compter du mois d'octobre, a visé à formaliser et renforcer ces cercles d'apprentissage et d'entraide initiés à travers la réalisation de deux évènements portés par l'établissement : le « Mois de l'innovation publique » et les « Entretiens territoriaux de Strasbourg. »

## Faciliter les échanges entre agents territoriaux pour gérer la crise sanitaire

En avril, une e-communauté thématique dédiée à la Covid-19 a été créée. Ses 3 544 membres ont pu y trouver des ressources telles que les principaux textes législatifs et réglementaires commentés dès leur publication, un bulletin de veille hebdomadaire compilant les réflexions et les analyses prospectives sur la crise sanitaire, une foire aux questions (FAQ), une sélection de documents produits par d'autres acteurs publics ou parapublics, etc. Ses membres pouvaient également, comme dans toute e-communauté thématique, échanger et partager leurs interrogations ou les solutions appliquées dans chacune de leur collectivité.

## DES OFFRES DE SERVICE POUR RÉPONDRE CONCRÈTEMENT AUX IMPRÉVUS ET INCERTITUDES

Les aléas de l'année 2020 n'ont pas été sans conséquence quant à la prise en compte par les collectivités de nouvelles priorités telles que la modernisation des pratiques

managériales, l'agilité et l'innovation, le développement d'outils numériques, ou encore le développement d'une coopération confiante avec les autres collectivités.

## Connaître les attentes émergentes des collectivités

Le CNFPT a lancé une enquête flash auprès de directrices et directeurs généraux des services (DGS) de collectivités. Son but : apprécier les effets de la crise sur le fonctionnement des organisations et identifier les nouvelles demandes.

Au terme de l'investigation initiale, trois préoccupations principales ont émergé :

- développer au sein des collectivités une culture de gestion de crise ;
- s'appuyer sur l'autonomie des agents en télétravail pour développer des processus internes centrés sur la confiance, moins verticaux et plus transversaux ;
- sensibiliser les nouveaux élus et élus aux enjeux de la mandature 2020/2026, notamment par la relance de la coopération interterritoriale.

Forts des acquis de la gestion de la crise, les DGS désignent trois défis centraux.

- Le premier d'entre eux est de « relancer la machine. » Derrière cette expression, se trouve la nécessité d'embarquer l'ensemble des agents qui n'ont pas vécu la crise de la même façon. Pour y parvenir,



3 544  
membres

de l'e-communauté  
dédiée à la Covid-19

## ACCOMPAGNER LES ENCADRANTS DANS LEURS PRATIQUES MANAGÉRIALES

Une série de webinaires a été organisée pour aider les encadrants des collectivités à formuler des réponses concrètes à mettre en œuvre pour accompagner la gestion en temps de crise. 430 participants ont ainsi suivi des webinaires sur l'organisation du télétravail, la gestion des équipes à distance, la mise en œuvre de réunions de suivi des activités, la reprise de l'activité en période de déconfinement.



la prise en compte des impacts psychologiques de la gestion de la pandémie et un management humain mobilisant les équipes sur un projet stratégique commun au sens partagé et assumé, paraissent nécessaires.

- Le deuxième est de redéfinir les modalités de coopération dans un climat apaisé et de confiance entre les communes et les intercommunalités, mais aussi entre les collectivités et l'État.
- Enfin, le dernier consiste à se projeter dans l'avenir en revisitant les projets, les programmes et les politiques publiques à l'aune des enseignements de la crise.

### Instaurer des retours d'expérience (Rex ou RetEx) partagés

Plusieurs structures du CNFPT ont proposé des démarches de retours d'expérience. Ces derniers ont été réalisés entre pairs, à l'échelle de réseaux (DGS, DRH, métiers Enfance Famille par exemple) mais aussi, en réponse à des demandes internes de collectivités. Les REX favorisent une posture réflexive des collectivités sur ce qui s'est passé et une élaboration collective de savoirs propices à la projection.

Plusieurs délégations ont proposé des dispositifs de co-développement en distanciel. L'INET, par exemple, a imaginé des dispositifs articulant temps d'accompagnement individuel, temps de travail en petits

groupes et temps d'échanges en plénières à distance. Le rôle du CNFPT est à la fois d'animer ces démarches, mais également d'en tirer les enseignements utiles dans son accompagnement des collectivités. Cet espace dynamique d'échange

et de pratiques a permis de co-construire les futures modalités d'accompagnement avec les collectivités, d'identifier les thématiques de transformation et de préparer le programme de formation de 2021.

### Ouvrir aux cadres territoriaux une offre de formation à distance

Pour aider les cadres de direction à appréhender les nouveaux paradigmes managériaux nés de la crise, l'établissement a lancé une offre de formation 100 % à distance : « Transformer, innover, capitaliser dans les collectivités territoriales : et si la crise était une opportunité ? ». Elle a fait l'objet d'une quinzaine de sessions organisées par l'INET d'octobre 2020 à février 2021. Organisés 100 % à distance, des séances de co-développement, un accompagnement individualisé et la variété des modalités pédagogiques (intelligence collective, design thinking, retour d'expérience) ont permis de faire émerger des solutions collectives. Plusieurs thématiques étaient abordées : « Projet politique, projet d'administration... où en est-on ? », « Les relations à l'utilisateur », « Le télétravail : vers un nouveau paradigme de la gestion du personnel et des relations au travail », « Les manageuses et managers, où en sont-ils ? » et « Accompagner le retour des agents et refaire équipe(s). »

### Une nouvelle prestation : « qualité de vie en service »

L'établissement a également co-construit, avec les Services d'incendie et de secours (SIS), un nouvel itinéraire de formation « Amélioration de la qualité de vie en service (QVS). »

Cette nouvelle prestation a produit des effets instantanément visibles et lisibles. Au cœur de la crise, les SIS ont pu s'appuyer sur leur plan d'action « Santé, sécurité et qualité de vie en service » pour assurer la continuité de service, bénéficier des apports de la gestion du facteur humain, mesurer l'impact de la crise et préparer les actions correctives. Aujourd'hui, l'itinéraire « QVS » est l'un des outils majeurs de préparation à la sortie de crise.

### Des réponses formatives sur le management des risques majeurs

Enfin, depuis une dizaine d'années, le CNFPT accompagne les collectivités dans la définition et la conduite des politiques de prévention de risques majeurs. L'offre nationale harmonisée (ONH) « Management des risques majeurs » apporte des réponses formatives, depuis la sensibilisation à la culture du risque, jusqu'à l'expertise

de manager des crises. En 2020, plusieurs modules de cette offre ont été dispensés à distance au sein de la délégation de La Réunion, par exemple.

### DÉVELOPPER DES RESSOURCES ET DES ESPACES D'ÉCHANGE

Dès le début du confinement, le nombre des inscriptions aux e-communautés thématiques du CNFPT a fortement progressé. Une augmentation révélatrice de la demande des agents territoriaux de disposer d'espaces pour échanger dans un moment où leurs pratiques et certitudes professionnelles étaient fortement remises en cause et interrogées. En réponse, dans les premières semaines du mois d'avril, a été créée une nouvelle e-communauté thématique dédiée aux problématiques émergentes en lien avec la Covid-19.

Par ailleurs, le Wikiterritorial a été refondu et enrichi pour diffuser rapidement des articles sur l'actualité en lien avec la crise de la Covid-19 ou sur d'autres sujets. Plusieurs rubriques ont été créées pour aider à la gestion de crise, rendre accessible des ressources Covid-19 (textes à jour : lois, ordonnances, décrets) et répondre aux questions de gestion des personnels. Des ressources ont également été mises en avant pour aider à anticiper les inévitables mouvements au niveau des emplois fonctionnels à l'occasion des élections municipales.

Enfin, des « tests de connaissances » ont été développés pour permettre aux utilisateurs de faire le point sur les grands domaines de compétences des collectivités territoriales. Ces tests de connaissances sont classés en sept grandes thématiques : Culture générale ; Droit administratif ; Europe/International ; Finances locales ; Fonction publique territoriale ; Institutions politiques/Droit constitutionnel ; Institutions locales. En tout, 59 tests de connaissances sont disponibles.

### NOUER DES PARTENARIATS STRATÉGIQUES

#### Des partenariats nationaux pour répondre aux enjeux contemporains

En 2020, neuf conventions de partenariat ont fait l'objet d'un renouvellement. Avec l'Office français de la biodiversité (OFB), le CNFPT s'est ainsi engagé sur une nouvelle période de 3 ans pour faire de la formation un levier permettant d'accélérer les transformations locales en faveur de la biodiversité mais aussi de renforcer les liens entre les agents de la Fonction publique territoriale et les acteurs en charge de la préservation de la biodiversité. En 2020, 5 sessions de formation ont ainsi pu être conduites et l'OFB a mobilisé ses intervenants à l'occasion du séminaire sur le développement territorial auprès des élèves en formation initiale à l'INET. Un groupe de travail a aussi été mis en place pour développer une offre de formation spécifique préalable au commissionnement « patrimoine naturel. »

Autre coopération emblématique renouvelée en 2020 : celle que l'établissement a initiée en 2004, avec l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI), une des grandes causes défendues par le CNFPT. Ce partenariat (2020-2022) donne lieu à la création de formations et de ressources pour sensibiliser tous les acteurs et parties prenantes mais aussi développer l'outillage des encadrants pour repérer et accompagner les agents de la Fonction publique territoriale en situation d'illettrisme. Les actions se concentrent sur sept axes : la sensibilisation des collectivités territoriales et de leurs agents ; l'adaptation de l'offre de formation ; la valorisation des parcours et la reconnaissance des acquis des agents territoriaux ; la formation et l'animation du réseau des référents Illettrisme et du réseau des intervenants sur les formations aux compétences de base ; le renforcement des relations CNFPT-ANLCI au niveau régional ; la lutte contre « l'illectronisme » en intégrant les outils numériques dans l'offre de service ; et la communication sur l'offre de service en matière de lutte contre l'illettrisme. En 2020, 1 049 sessions de formation ont permis de toucher 5 436 agents au travers de 16 416 JFS (Journées formation stagiaires).

« La Riposte créative, c'est une fantastique expérience innovante. C'est l'adaptation aux fonctionnements actuels et la capacité à proposer de l'émergence co-construite... »

Arnaud DEFROUCOURT, directeur du centre social SIVU Les passerelles, St-Marcel-sur-Aude (11)



9 conventions de partenariat

renouvelées en 2020 avec des ministères et des établissements publics nationaux

Par ailleurs, le CNFPT a également noué de nouveaux partenariats. Avec le **ministère des Solidarités et de la santé, et sa direction générale de la cohésion sociale**, le partenariat d'une durée de 3 ans a pour objectif de renforcer la formation des agents du secteur social. Ce partenariat s'inscrit dans le cadre de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté impulsée en 2018, et permettra la formation de 50 000 agents chaque année entre 2020 et 2022.

Un nouveau partenariat lie également l'établissement à l'**Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier (ANFH)**, et les OPCO (opérateurs de compétences) santé et Uniformation. Le programme d'actions 2020 né de ce partenariat prévoit la création d'actions de formation sur la participation des personnes accompagnées à leur propre parcours, les liens entre travail social et numérique, etc.

#### **Des partenariats internationaux au service des valeurs de l'action publique**

L'action internationale du CNFPT relève de conventions de partenariat établies avec certaines collectivités territoriales (Région Occitanie, Région SUD/PACA, Conseil départemental de la Loire-Atlantique, etc.) et des acteurs étatiques ou financiers de l'aide publique au développement (Délégation à l'action extérieure des collectivités territoriales du ministère de l'Europe et des affaires étrangères, Expertise France, Agence Française de Développement).

Le CNFPT assure dans ce cadre des fonctions d'assistance à la maîtrise d'ouvrage. Il contribue ainsi au renforcement des capacités de collectivités locales ou de centres de formation de pays relevant des priorités de la politique étrangère française (espace méditerranéen, Afrique subsaharienne, etc.).

En 2020, malgré la crise sanitaire et la suspension de toute mission sur le terrain, la majorité des activités de coopération programmées ont été menées à bien. Pour ce faire, la mission des coopérations internationales a converti les actions initialement prévues en présentiel en distanciel.

Ainsi, des missions d'études ont pu être organisées pour le Liban, Djibouti et le Cameroun (en association avec l'ENA) ou bien encore au Maroc et en Palestine.

Un appui technique à la gestion et à la formation des agents et des élus municipaux au Liban a ainsi pu être conduit. La mission de terrain qui s'est déroulée au Liban, fin 2019, avait permis la production d'un diagnostic de l'organisation et des emplois des municipalités libanaises en partenariat avec le Bureau technique des villes libanaises (BTVL) et l'Ambassade de France. À l'été 2020, des ateliers virtuels à distance réunissant une cinquantaine de maires et agents libanais, ont permis de co-concevoir des outils de gestion des ressources humaines et d'organisation.

Parallèlement, le CNFPT a accompagné la région PACA dans le montage et l'instruction d'une demande de financement auprès de l'Agence française de développement (AFD) d'appui à la création d'un centre de formation des agents et des élus municipaux au Liban.

Fin novembre 2020, une enveloppe de 1,5 million d'euros a été octroyée au projet (2021 à 2023). Le CNFPT percevra 357 000 € pour réaliser les actions de conception du modèle économique et institutionnel du futur centre, d'élaboration du Plan national de formation, du programme de formation du centre, enfin de conception de certains modules du centre.

Par ailleurs, durant les mois de juillet et d'août, une trentaine de stagiaires libanais a participé à la deuxième édition du cycle de formation à l'ingénierie de formation, organisé tout à distance par l'institut des finances du Liban et le CNFPT. Enfin, en octobre, et suite aux destructions liées à l'explosion dans le port de Beyrouth, le CNFPT a déclenché des mesures d'urgences et de solidarité au profit de deux partenaires libanais : le Bureau technique des villes libanaises (BTVL) et l'institut des finances Basil Fuleihan qui ont chacun reçu un montant de 20 000 euros.

Par ailleurs, en association avec le Centre de formation et d'appui à la décentralisation tunisien (partenaire historique du CNFPT) et sur financement de l'agence allemande GIZ, le CNFPT, via l'INSET de Dunkerque, a également piloté la conception et la mise en place, entre juillet et octobre, de trois sessions en

classe virtuelle sur le développement économique local. Une douzaine de municipalités tunisiennes et de représentants des services déconcentrés de l'État en ont bénéficié.

D'autre part, avec le financement d'Expertise France, cinq ateliers virtuels ont permis de former les formateurs et responsables de l'institut des finances de Palestine aux techniques de digitalisation. Les stagiaires ont également été accompagnés dans la numérisation des contenus de six formations présentiels.

#### **VALORISER L'EXPERTISE TERRITORIALE À L'INTERNATIONAL**

Enfin, le CNFPT a participé à un chantier de valorisation de l'expertise territoriale avec la Délégation à l'action extérieure des collectivités territoriales (DAECT). Ces travaux ont permis d'analyser et de lever les freins à la mobilisation de l'expertise territoriale dans les projets de coopération technique internationale des bailleurs de fonds. Ils ont donné lieu à l'élaboration d'une note d'information adoptée par la Commission nationale de la coopération décentralisée en mars 2021.



A photograph of a woman with blonde hair and bangs, wearing a light blue denim button-down shirt, smiling and looking off-camera to the right. In the background, a man with a beard is partially visible, also smiling. The setting appears to be a modern office or training center with wooden beams and bright lighting.

*Innovater et adapter*

## EN CONTINU LES CONTENUS ET LES MODALITÉS DES FORMATIONS

- Les effets de la transition numérique
- La duplication des stages à distance en substitution au présentiel et au mixte
- Des formations initiales, des préparations concours et des tests d'entrée dispensés en ligne
- La transformation des événementiels en webinaires
- La montée en compétences des équipes en ingénierie de formation à distance
- L'accompagnement des intervenants et le renforcement du tutorat pour garantir la qualité de l'offre de formation

# Innovier et adapter

## EN CONTINU LES CONTENUS ET MODALITÉS DES FORMATIONS

### LES EFFETS DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE

Le CNFPT intègre les enjeux des grandes mutations climatique, sociale, économique, démocratique et numérique, dans toutes les dimensions de son offre de service.

La pandémie a notamment considérablement amplifié et accéléré le déploiement des outils et des pratiques numériques dans les collectivités. La manière dont le numérique s'est diffusé pendant cette période, à travers l'adaptation des organisations, du management et des processus de décisions, va influencer sur le développement à venir du numérique dans les collectivités. Pour le comprendre et anticiper les impacts de la transition numérique sur les métiers territoriaux, l'établissement a lancé une étude prospective. L'ambition du CNFPT est de co-construire avec les collectivités et les partenaires, une stratégie de formation à 5 et 10 ans pour les accompagner dans leur propre transition numérique. Dans ce cadre, la crise sanitaire peut être saisie comme une opportunité de déployer des moyens, des techniques d'animation participative et de co-construction auprès d'une diversité significative d'acteurs.

### ÉVALUER LA TRANSITION NUMÉRIQUE AUPRÈS DES COLLECTIVITÉS ET DES ÉTABLISSEMENTS TERRITORIAUX

Pour mener à bien l'étude sur les effets de la transition numérique, l'établissement a mis en place une étude prospective associant 305 acteurs dont 221 sont issus de collectivités et d'établissements territoriaux. Cette démarche participative a contribué à la mise en place de 62 entretiens individuels, 3 séminaires nationaux et 5 séminaires déconcentrés en régions.

En interne, 63 responsables du CNFPT ont participé activement à l'organisation et à l'animation de la démarche d'étude (10 représentants de la direction générale et des directions générales adjointes, 43 représentants des instituts, 10 représentants des délégations régionales).

### LA DUPLICATION DES STAGES À DISTANCE EN SUBSTITUTION AU PRÉSENTIEL ET AU MIXTE

#### Une alternative complémentaire aux offres en présence

Pour maintenir le fonctionnement continu des activités essentielles dans un contexte dégradé, le CNFPT a cherché à disposer de la capacité à dispenser, sans interruption et quelle que soit la situation, son offre de formation.

Au printemps 2020, à l'initiative de son conseil d'administration, l'établissement a initié un processus de duplication de ses stages présentiels ou mixtes, en stages tout à distance. La démarche a pour objectif, sur les sujets essentiels, de proposer, en fonction du contexte sanitaire, une offre de formation présentielle ou mixte et une offre totalement délivrée à distance, associant ressources et accompagnement renforcé des stagiaires.

#### Une démarche concertée avec les collectivités et un cadre pédagogique rigoureux

Le CNFPT a choisi un modèle pédagogique et une méthodologie de conception exigeants répondant aux attentes des collectivités et des agents en matière de qualité des formations.

À l'opposé d'une simple numérisation des contenus de formations en présentiel, la du-

plication consiste à convertir ces derniers en formation à distance exigeante et de qualité grâce à des méthodes pédagogiques appropriées. Pour chacun des stages retenus et proposés à la duplication, un groupe projet composé de plusieurs conseillères et conseillers formation définit le scénario pédagogique et les ressources pédagogiques associées. Ces scénarios pédagogiques alternent des temps d'animation et d'échanges entre stagiaires, des ressources de qualité, des temps d'apprentissage personnel et du tutorat de groupe à distance.

Au total, 300 stages couvrant tous les publics, tous les métiers, toutes les catégories d'agents et toutes les filières, ont été sélectionnés et dupliqués. Les 29 premiers stages dupliqués ont été proposés, dès le mois de septembre au niveau national ou local.

### DES FORMATIONS INITIALES, DES PRÉPARATIONS CONCOURS ET DES TESTS D'ENTRÉE EN LIGNE

En 2020, deux confinements et le retour difficile à un fonctionnement régulier des activités ont pesé voire perturbé les agents dans le déroulement de leur parcours professionnel.

Fort de cette analyse, le CNFPT a pris l'initiative de faire évoluer les modalités de dispense des formations d'intégration (FI), des préparations aux concours, des examens professionnels et des tests d'entrée.

Les cadres des formations diligentées en présence ont été redéfinis, au bénéfice d'actions formatives à distance adaptées aux circonstances qui préviennent de possibles impacts négatifs les agents inscrits, et stabilisent ainsi leur progression de carrière.

Ainsi, les dispositifs de préparation aux concours et aux examens professionnels ont été profondément transformés afin que les stagiaires puissent sans interruption intensive, suivre ces formations entièrement à distance avec un accompagnement renforcé, facilitant l'apprentissage.

Soucieux de réserver à chaque stagiaire la prise en charge la plus équitable, l'établissement a pris en compte la diversité des situations individuelles (agents indisponibles,

non équipés, en service, etc.) et a distingué différents stades d'avancement de la formation afin de garantir la continuité pédagogique et un accompagnement des plus fins jusqu'au concours.

Dans une approche similaire, le calendrier et les modalités de déroulement des « tests de positionnement » qui conditionnent l'acceptation des agents aux dispositifs des « prépas-concours, » de l'établissement ont été réaménagés et programmés à distance entre les mois de juin à septembre. Leur déroulement a été facilité grâce à différentes mesures, telles que la mise en place d'une hotline dédiée.

### LA TRANSFORMATION DES ÉVÉNEMENTIELS EN WEBINAIRES

À l'automne 2020, le CNFPT a décidé de transformer ses événementiels en webinaires. Les plateformes numériques ont été adaptées pour accueillir virtuellement un nombre important de participants dans des plénières, des ateliers simultanés et des tables rondes, tout en conservant une forte interactivité entre les participants et les intervenants. Les « Rencontres juridiques des collectivités territoriales » programmées à distance du 4 au 5 novembre ont, par exemple, enregistré plus d'une centaine de participants.

L'édition 2020 des Entretiens territoriaux de Strasbourg (ETS) s'est aussi déroulée totalement à distance. Les 2 000 inscrits et les 95 intervenants ont pu, les 15 et 16 décembre 2020, débattre sur le thème générique « Crises, mutations, transitions : qu'est-ce qu'on attend pour transformer ? ». Un espace d'échanges et de réflexions en ligne mais de haut niveau, a pu accueillir simultanément et en moyenne plus de 700 manageuses et managers territoriaux lors de 51 tables rondes et conférences à distance. La plénière d'ouverture « Un nouveau monde à construire ensemble » avait ainsi invité Cyril Dion, écrivain, cinéaste,

« J'étais à la base sceptique sur le fait de faire un stage tout à distance, mais j'ai été agréablement surprise par l'efficacité de cette formation. »

Christel POLLAIN, secrétaire de direction à la direction administrative des services techniques de la mairie d'Aix-en-Provence (13)



2 000  
inscrits en ligne  
aux Entretiens  
territoriaux de  
Strasbourg (ETS)

animés par  
95 intervenants les 15  
et 16 décembre 2020

coréalisateur du film « Demain », co-fondateur du mouvement Colibri et garant de la convention citoyenne pour le climat.

« La formule webinar reste très intéressante sur le plan de la disponibilité, du timing (de 1 h à 1 h30), des fonctionnalités de replay, de la rapidité d'inscription, du nombre de participants... »

Anne-Laure Nevoux, responsable du service urbanisme à la Communauté d'agglomération de Flers (61)

Laurent Bibard, économiste et philosophe, professeur à l'ESSEC au département Management, et titulaire de la chaire Edgar Morin de la complexité.

## LA MONTÉE EN COMPÉTENCES DES ÉQUIPES EN INGÉNIERIE DE FORMATION À DISTANCE

La duplication d'une partie significative de l'offre mixte ou présentielle en offre de formation totalement à distance a nécessité un accompagnement renforcé des équipes formation et de toute la chaîne managériale.

Pour pouvoir accompagner leurs équipes, les directrices et directeurs de structures de l'établissement, les directrices et directeurs adjoints chargés de la formation et les directrices et directeurs adjoints chargés des ressources ont été formés entre mai et août 2020 à la prise en main des outils de formation à distance.

En août 2020, le CNFPT a accéléré le déploiement d'un parcours de formation renforcé à l'ingénierie pédagogique et au tutorat d'une formation à distance pour ses conseillères et conseillers formation. Cette formation, d'une durée de 19 heures réparties sur quatre semaines, est décomposée en deux modules, l'un consacré à la conception de la formation et la production des ressources brutes ; l'autre consacré à la conception du scénario du tutorat et à l'animation d'une formation à distance. Ainsi, 60 conseillères et conseillers formation ont bénéficié, entre septembre et décembre, de cette formation à distance. Ils sont venus compléter la promotion des 120 autres conseillères et conseillers formés entre janvier et mars et ce sont donc 180 conseillères et conseillers formation qui auront suivi ce parcours en 2020.

Enfin, tous les agents mobilisés dans l'élaboration de l'offre dupliquée ont pu bénéficier de l'appui d'un réseau de formateurs internes et d'experts externes dans le cadre d'une formation-action : 110 personnes ont ainsi été accompagnées entre septembre et décembre 2020.

## L'ACCOMPAGNEMENT DES INTERVENANTS ET LE RENFORCEMENT DU TUTORAT POUR GARANTIR LA QUALITÉ DE L'OFFRE DE FORMATION

Pour garantir la qualité et la pertinence des actions formatives, préoccupations centrales de l'établissement, le CNFPT porte une attention particulière au développement des pratiques et des compétences pédagogiques de ses intervenants et apporte un appui permanent aux stagiaires pendant toute la durée du stage.

### Des intervenants acculturés aux évolutions de l'offre et aux pédagogies actives et numériques

Les intervenants de l'établissement disposent de tout un panel d'outils leur permettant de monter en compétences pour accompagner l'évolution de l'offre. Ils ont, d'une part, accès à la e-communauté Coopérative pédagogique. Ce réseau professionnel riche de 5 200 membres offre trois séries de services complémentaires :

- un centre de ressources avec plus de 800 documents, fiches-conseil, dossiers thématiques, vidéos et sites recommandés, choisis ou créés par les membres eux-mêmes ;
- un réseau social, son fil de discussion et son forum afin de commenter et débattre ;
- des événements via l'outil de visioconférence Adobe Connect : des webinaires d'experts à propos d'outils et de méthodes pédagogiques, des tables rondes, des débats ouverts...

Les intervenants bénéficient, d'autre part, de la formation en ligne « Fondamentaux de la pédagogie. » Le suivi de ce Spoc (Small private online course, cours privé en ligne) conditionne toute intervention pour le compte du CNFPT. Il présente les fondamentaux de la pédagogie afin d'acquérir des compétences en termes de posture, de conception d'une intervention, de modalités d'animation et de régulation d'un groupe. Chaque délégation propose également des offres de formation à distance.

Enfin, depuis 3 ans, les intervenants peuvent être labellisés. Le « Label pédagogie active » garantit la capacité d'adaptation aux attentes des apprenants mais aussi la maîtrise des outils numériques et la capacité d'animation d'actions de formations multimodales de qualité.

### Un tutorat renforcé pour garantir la réussite des stagiaires

La réussite d'une formation tout à distance repose en grande partie sur la mise en place d'un tutorat actif auprès des apprenants. Dès le mois de mai, des formations au tutorat ont été programmées. Ces actions permettent à l'intervenant de mieux connaître l'agent, de pouvoir l'intégrer dans un collectif ou d'identifier et contacter directement les absents. Il apprend à informer les agents du déroulé du stage, à répondre aux demandes de soutien pour assurer un suivi dynamique des activités pédagogiques.

L'établissement a décidé de réserver prioritairement le bénéfice du tutorat aux agents suivant une préparation aux concours/examens et aux formations d'intégration.



5 200  
membres

de l'e-communauté  
Coopérative  
pédagogique

## FORMATIONS D'INTÉGRATION : UNE ÉVOLUTION BIEN COMPRISE ET DES AXES DE PROGRÈS

En juin, le CNFPT a lancé une évaluation pour savoir comment les stagiaires et les tuteurs percevaient la conversion au distanciel des formations initiales des agents de catégorie A (50 stagiaires et 13 tuteurs interrogés) et de catégorie C (40 stagiaires et 9 tuteurs). Cette évolution a globalement été bien acceptée et le modèle pédagogique apparaît opportun.

L'évaluation a permis d'identifier des points d'amélioration comme le renforcement de l'information en amont de la formation et l'adaptation des formatrices-tutrices et formateurs-tuteurs. D'autres chantiers prioritaires ont été identifiés comme : la dynamique de groupe, la qualité des apprentissages collectifs, par la limitation des effectifs des groupes, ou encore de la modulation des scénarios pédagogiques au plus près des besoins des stagiaires ou la cohérence entre les ressources mises à disposition.



# Les chiffres

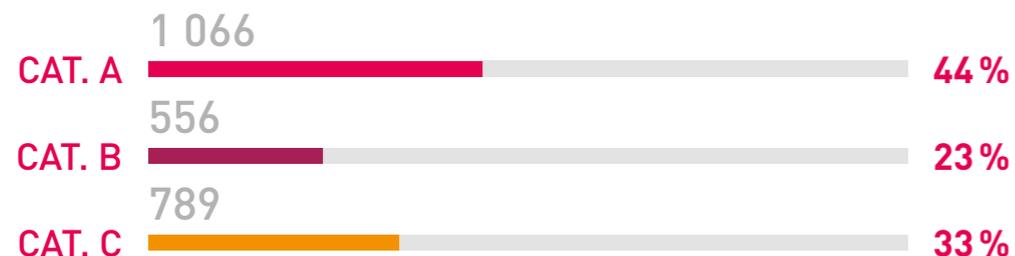
## CLÉS DU CNFPT EN 2020



# 2 411

POSTES PERMANENTS

dont **4,5%** occupés par des contractuels contre 19,8% dans la FPT



# 8,65 %

DE TRAVAILLEURS EN SITUATION DE HANDICAP (TAUX D'EMPLOI DIRECT)

### LES AGENTS DU CNFPT

**76 %**   
SONT DES FEMMES

**24 %**   
SONT DES HOMMES

67 % de cadres A+ et A sont des femmes contre 61,3 % dans la Fonction publique territoriale



# 73 %

DES AGENTS TÉLÉTRAVAILLENT

contre 24 % en 2019

Pour assurer la continuité du service public et assurer les activités essentielles, le CNFPT a généralisé massivement le télétravail

## LES RECETTES PRINCIPALES

# 300

MILLIONS D'EUROS DE COTISATION

PART DES FORMATIONS PAYANTES :

# 9,88 M€

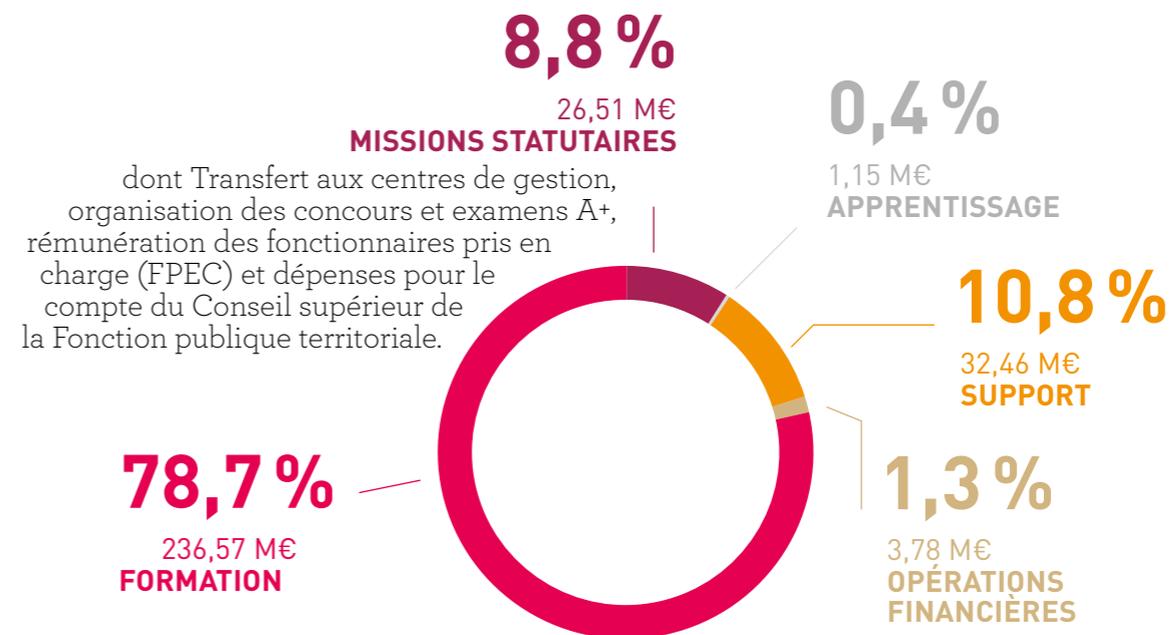
# 35 482

COLLECTIVITÉS OU ÉTABLISSEMENTS



ont cotisé au CNFPT en 2020, soit une baisse de 5,5% par rapport à 2019

## LA RÉPARTITION DES DÉPENSES



## INVESTISSEMENTS :



# 15,7 M€

A photograph of a man in a dark suit and a light blue surgical mask, speaking to a group of people in a classroom or meeting room. He is standing in the foreground, gesturing with his hands. In the background, several people are seated at desks, some using laptops. The room is brightly lit with large windows. The overall scene suggests a professional training or meeting environment during a health crisis.

*Préserver*

## LA SÉCURITÉ SANITAIRE DES STAGIAIRES ET DES AGENTS POUR ASSURER LA CONTINUITÉ DE SERVICE

- Une gestion maîtrisée des ressources humaines
- La mise en place anticipée et systématique de protocoles sanitaires
- La généralisation banalisée du télétravail
- La dématérialisation accélérée de certaines procédures
- Des actions de formation interne adaptées aux exigences du moment
- Un constant souci du bien-être des agents
- Une prise en compte permanente et complète de la situation des intervenants

# Préserver LA SÉCURITÉ SANITAIRE DES STAGIAIRES ET DES AGENTS

## UNE GESTION MAÎTRISÉE DES RESSOURCES HUMAINES

### Des dépenses de rémunération des plus contraintes à la dynamique contrôlée

Pour répondre aux besoins des collectivités et des stagiaires, le CNFPT veille à réserver prioritairement et de manière systématique l'essentiel de ses ressources récurrentes ou nouvelles aux activités de formation. C'est pourquoi l'établissement poursuit et affirme ses efforts de gestion en matière de ressources humaines et d'encadrement de la masse salariale.

En 2020, la masse salariale s'élève à 133 811 377 €, soit une progression maîtrisée de 0,9 % par rapport à 2019. Sa part dans les dépenses de fonctionnement passe de 37,23 % en 2019 à 44,5 % en 2020, ce qui s'explique par la non perception des cotisations du dernier bimestre de l'année. Ces résultats concrétisent les efforts de stabilisation des effectifs engagés depuis 2012, avec une gestion prévisionnelle des emplois permanents qui permet de réalouer les moyens en fonction des besoins prioritaires.

### Une structure des effectifs maîtrisée, reflet des missions de l'établissement

En 2020, les effectifs sont passés de 2 392 (un chiffre stable depuis 2011) à 2 411

postes. Cette augmentation de 19 postes correspond à la prise en charge de la nouvelle compétence apprentissage du CNFPT. Elle répond également au besoin d'accompagnement de la nouvelle organisation territoriale de l'établissement, en application de la loi du 6 août 2019 relative à la transformation de la Fonction publique.

Pour permettre la mise en place de huit nouvelles délégations régionales au 1<sup>er</sup> janvier 2021 par le regroupement des dix-neuf délégations interdépartementales existantes, huit emplois fonctionnels de direction de délégation ont été créés. En complément, un emploi supplémentaire d'administrateur, chargé de la direction de l'INSET de Montpellier, a également été créé.

Pour accompagner la montée en charge de l'établissement sur sa nouvelle compétence apprentissage, le conseil d'administration a décidé de la création, le 29 janvier 2020, de 10 emplois d'attachés principaux, permettant de recruter les coordonnatrices et coordonnateurs dans les territoires à compter de septembre 2020.

### Un effectif majoritairement féminin

En 2020, 24 % des agents du CNFPT sont des hommes, 76 % sont des femmes. Cette proportion de femmes est nettement supérieure à celle observée dans la Fonction publique territoriale (61,3 %).

## Évolution des postes permanents par catégorie

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CATÉGORIE A	1 033	1 037	1 038	1 051	1 047	1 066
CATÉGORIE B	523	537	540	550	547	556
CATÉGORIE C	836	818	814	791	798	789
<b>TOTAL</b>	<b>2 392</b>	<b>2 411</b>				

Cette donnée repose pour partie sur la particularité structurelle des postes du CNFPT dont 86,7 % appartiennent à la filière administrative. Une filière de la Fonction publique territoriale qui connaît un taux de féminisation élevé (82,5 %).

Le taux agrégé de féminisation des catégories A+ et A (67 %) de l'établissement est supérieur aux taux constatés dans la Fonction publique territoriale tant pour la catégorie A+ (51 %), que pour l'ensemble de la catégorie A (62,2 %).

## Taux de féminisation par catégorie

	2017	2018	2019	2020
CATÉGORIE A+	44 %	44 %	45 %	39 %
CATÉGORIE A	68 %	70 %	69 %	69 %
CATÉGORIE B	84 %	84 %	84 %	83 %
CATÉGORIE C	82 %	82 %	83 %	83 %

Les femmes sont également surreprésentées dans les catégories B et C malgré, depuis 2017, une stabilisation des taux de féminisation respectifs de chacune de ces deux catégories. Ainsi, au CNFPT, ces taux de féminisation sont de 83 % pour les catégories B et C alors que, dans la Fonction publique territoriale, ils sont de 63,4 % pour la catégorie B et 60,8 % pour la catégorie C.

## Des agents diplômés et expérimentés

Le système de la carrière régit l'emploi des fonctionnaires. Les recrutements s'effectuant à un niveau moyen de diplôme supérieur – donc à un âge plus élevé – l'âge moyen des agents de la Fonction publique est sensiblement supérieur à celui des salariés du privé : 43 ans contre 41 ans, au 31 décembre 2017.

Au CNFPT, les contractuels ont, en outre, une moyenne d'âge aussi élevée (49,6 ans) que celle de leurs collègues fonctionnaires (49,3 ans). Moins nombreux, les contractuels sont également plus expérimentés car recrutés uniquement si aucun titulaire ne dispose de la compétence requise.

Par ailleurs, 60,2 % de contractuels du CNFPT sont en CDI au 31 décembre 2020 (contre 64,3 % au 31 décembre 2019). Une proportion qui freine le taux de rotation des contractuels et accroît l'âge moyen de cette population d'agents.

## L'évolution de l'âge moyen

L'ampleur du passage en CDI des contractuels explique, pour partie, l'oscillation de la pyramide des âges des personnels

du CNFPT. On observe en effet une augmentation de la part des moins de 30 ans (+ 8,6 % en 2020 par rapport à 2019) et une proportion plus importante des plus de 50 ans (50,4 %) que dans la Fonction publique territoriale (40,7 %).

Indépendamment des mouvements d'âge, l'ancienneté moyenne des agents de l'établissement évolue moins rapidement (+ 0,5 an depuis 2015) que l'âge moyen (+ 1,7 an). En 2020, l'ancienneté moyenne des agents du CNFPT est de 15,22 ans, soit un retour aux chiffres de 2017-2018, après une inflexion à 14,96 ans, en 2019.

## EXEMPLAIRE SUR LE RECOURS AUX CONTRACTUELS

Le recrutement d'un agent contractuel pour répondre à un besoin permanent de l'administration doit rester une exception, et nécessite d'être justifié par des circonstances particulières ne permettant pas le recrutement d'un fonctionnaire. Le CNFPT est très vigilant quant à l'application de cette règle au sein de l'établissement, dans un souci de respect des normes réglementaires et d'exemplarité. À titre de référence, au 31 décembre 2017, les emplois contractuels représentaient 19,8 % des effectifs de la Fonction publique territoriale. 4,5 % : c'est le pourcentage de postes permanents occupés par des contractuels au CNFPT.

♀  
67%

le taux agrégé de féminisation de l'établissement pour les catégories A et A+



2 411  
postes

au CNFPT



Dans le détail, l'ancienneté des agents de catégorie B (17,6 ans) est supérieure à l'ancienneté moyenne des agents du CNFPT. Celle des agents de catégorie A (14 ans) est moins élevée tandis que l'ancienneté des agents de catégorie C se situe juste dans la moyenne (14,9 ans).

38 % des agents affichent une ancienneté inférieure à 10 ans alors que 30 % d'entre eux ont une ancienneté égale ou supérieure à 20 ans.

Par ailleurs, si 43 % des agents de catégorie A ont une ancienneté inférieure à 10 ans, 39 % des agents de catégorie B ont une ancienneté supérieure ou égale à 20 ans.

### LA MISE EN PLACE DES PROTOCOLES SANITAIRES

Implanté en métropole et outre-mer, le CNFPT a été immédiatement et durablement confronté à la pandémie mondiale de Covid-19. Dès les premières manifestations en janvier et février de la crise, l'établissement a pris les mesures de prévention sanitaire communes, pour garantir une égale protection de ses personnels, des élèves et des stagiaires.

Le pilotage national de la mise en œuvre et du suivi de ces mesures de prévention a été assuré à un double niveau : en cellule de crise centrale (animée par la Direction générale avec les services du siège) et au plan local (via les Directions des structures et les cellules de crise régionales).

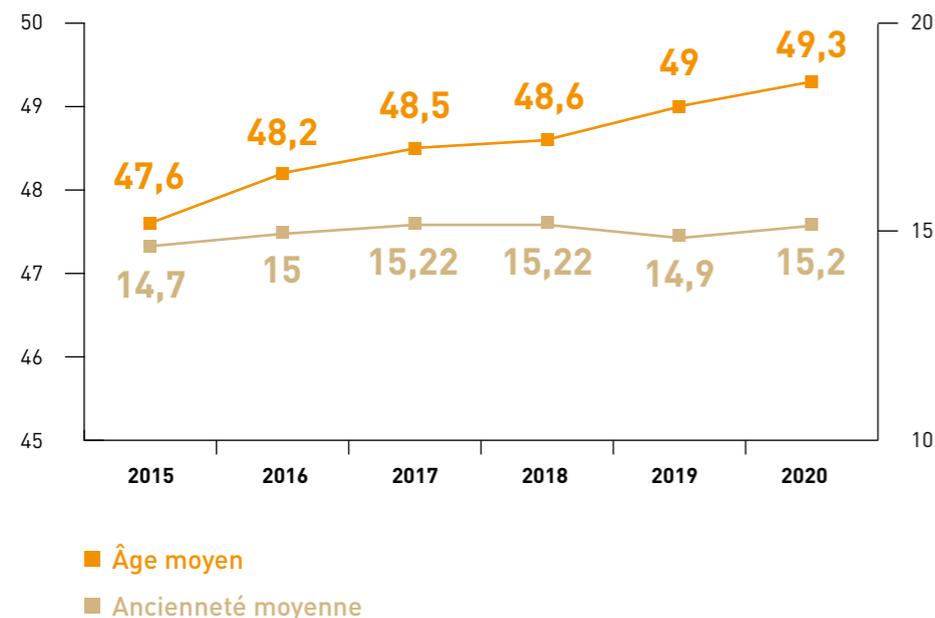
### La répartition des agents sur postes permanents selon leur ancienneté et catégorie \*

	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C	TOTAL
Moins de 5 ans d'ancienneté	25 %	19 %	21 %	<b>22 %</b>
Entre 5 et 9 ans d'ancienneté	18 %	14 %	15 %	<b>16 %</b>
Entre 10 et 14 ans d'ancienneté	18 %	15 %	21 %	<b>18 %</b>
Entre 15 et 19 ans d'ancienneté	14 %	14 %	13 %	<b>13 %</b>
Entre 20 et 24 ans d'ancienneté	8 %	8 %	10 %	<b>9 %</b>
Entre 25 et 29 ans d'ancienneté	7 %	11 %	10 %	<b>9 %</b>
Plus de 30 ans d'ancienneté	10 %	20 %	11 %	<b>13 %</b>
Nombre d'agents	972	538	774	<b>2 284</b>

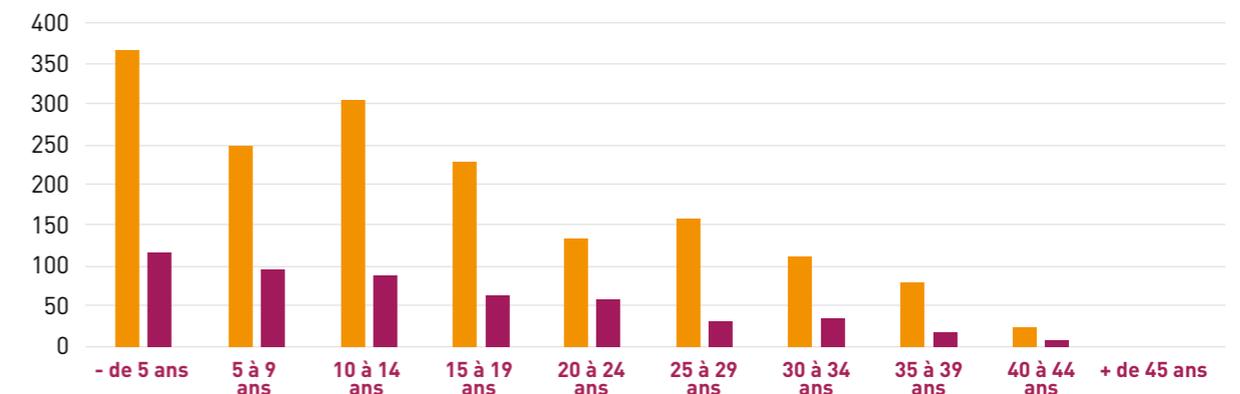
### Ancienneté moyenne

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Catégorie A	13,3	13,8	13,9	13,9	13,7	13,6	14
Catégorie B	17,5	17,5	17,6	17,9	18,0	17,7	17,6
Catégorie C	13,6	14	14,6	15,1	15	14,9	14,9
<b>TOTAL</b>	<b>14,3</b>	<b>14,7</b>	<b>15</b>	<b>15,2</b>	<b>15,2</b>	<b>15</b>	<b>15,2</b>

### ÉVOLUTION DE L'ÂGE ET DE L'ANCIENNETÉ MOYENS DES AGENTS SUR POSTE PERMANENT\*



### LA RÉPARTITION DE L'ANCIENNETÉ PAR GENRE\*



\* Source : Bilans sociaux et données RH du CNFPT.

De même, les organisations syndicales ont été associées à la démarche. Elles ont participé aux 11 réunions d'un groupe de travail dédié, composé de représentants du comité technique et du CHSCT, chargé d'examiner les données sur les cas de Covid-19 et les mesures de prévention proposées. Ce dernier a été réuni dans son format institutionnel à neuf reprises sur la situation sanitaire et les mesures de prévention.

Des mesures d'accompagnement ont été déployées pour renforcer le rôle des acteurs en prévention (CHSCT, encadrants, assistants de prévention, service de médecine préventive). L'implication du réseau des assistantes et assistants de prévention a permis de re-

layer les actions d'information et de sensibilisation. Il a aussi facilité l'actualisation des plans de prévention et l'analyse des cas suspects ou de contacts à risque.

Une communication et une information en temps réel des agents ont été activées. Des courriels réguliers

de la directrice générale ont été adressés à l'ensemble des collaborateurs de l'établissement. Une rubrique dédiée « Info Covid-19 » a été créée sur l'intranet et des rencontres régulières en distanciel ont été planifiées à l'agenda.

Ainsi, et conformément aux recommandations nationales préconisant le port d'un masque chirurgical pour les personnes dites vulnérables, et considérant que la déclaration de cet état n'est pas nécessairement connue, le CNFPT a décidé d'un même niveau de protection pour l'ensemble des agents, des intervenants et des stagiaires. Un marché national a été conclu pour doter l'ensemble de ces acteurs de masques et produits hygiéniques (gels...).

Pour anticiper un protocole national de déconfinement tout en veillant à l'application effective de ces recommandations et à leur

adaptation en fonction des évolutions permanentes des connaissances scientifiques et des consignes gouvernementales, un groupe de travail s'est penché dès le mois d'avril, sur les mesures adaptées aux réalités locales dans trois domaines : la sécurité des locaux et le fonctionnement des équipements ; les mesures individuelles, collectives et organisationnelles ; les activités spécifiques (accueil, hébergement, livraisons, courrier, restauration et ménage en particulier).

Une démarche similaire a été mise en œuvre pour les activités de formation. Des documents unifiés de cadrage pédagogique ont été produits pour les stagiaires, les intervenants et les équipes locales. Des protocoles spécifiques ont également été élaborés pour le secteur de la police municipale.

Ces travaux ainsi que l'analyse de la réalité des contextes ont permis aux équipes des différentes structures de l'établissement de déterminer les capacités d'accueil des sites, de réguler la programmation des formations et de discuter des dispositions contractuelles avec les collectivités (intra/union).

Cette mobilisation permanente a contribué à une reprise des activités formatives en présentiel dès septembre, avec des mesures de protection de haut niveau prémunissant le plus possible la sécurité sanitaire de toutes personnes se croisant dans une journée à l'intérieur de structures du CNFPT ; agents, intervenants et stagiaires.

### LA GÉNÉRALISATION BANALISÉE DU TÉLÉTRAVAIL

Le CNFPT, en application des dispositions du décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la Fonction publique et la magistrature, s'est engagé, dès 2017, dans un processus de développement du télétravail. Une initiative encadrée via trois expérimentations successives. Le confinement du 17 mars 2020 imposant un maintien permanent des agents à domicile a fait obstacle à l'obligation de continuité des activités essentielles de l'établissement, notamment de formation.

Pour garantir la continuité du service public et assurer les activités essentielles de l'établissement, le CNFPT a décidé de déployer et de généraliser massivement le télétravail. Tous les agents télétravailleurs ont été, en urgence, dotés d'équipements informatiques adéquats. Seuls 89 d'entre eux ont utilisé à un moment ou un autre, leur propre matériel informatique à des fins professionnelles.

Parallèlement, le centre de formation interne a dispensé de nombreuses formations visant à accélérer et amplifier l'appropriation des outils numériques. 115 sessions ont été organisées entre mars et juin 2020, rassemblant un total de 1 173 participants.

Au terme du premier confinement, le CNFPT comptait 1 658 télétravailleurs (73 %) contre 583 télétravailleurs recensés au 31 décembre 2019 (hors télétravailleurs sur prescription médicale ou agents reconnus en qualité de travailleur handicapé et bénéficiant d'une convention de travail à domicile).

Le recours massif au télétravail a indéniablement concouru à la continuité des activités essentielles au fonctionnement du CNFPT dont celles de formation et ce, bien que l'ensemble des structures soit, par application de prescriptions nationales, inaccessible et fermé à tout public.

### LA DÉMATÉRIALISATION ACCÉLÉRÉE DE CERTAINES PROCÉDURES

Le premier confinement a également permis d'accélérer la dématérialisation de procédures, notamment comptables ou en matière de gestion des ressources humaines.

Pour procéder au règlement des fournisseurs et au recouvrement des recettes dans un contexte de fonctionnement dégradé et incertain, une révision immédiate simultanée et complète des processus de la chaîne de traitement des dépenses et des recettes a été nécessaire. S'appuyant sur les dérogations réglementaires temporaires, l'ensemble des tâches a ainsi été repensé pour assurer la continuité du service tout en respectant les contraintes de sécurisation (circuits de signature, production des pièces...).

Tous ces changements ont été rendus possibles grâce à une collaboration renforcée avec les services de l'agence comptable responsable *in fine* des paiements et du recouvrement. Les webinaires, FAQ, notes de service ont permis d'adapter les consignes de travail et d'assurer la diffusion aux différents acteurs concernés.

Cette alliance de compétences et d'implications a permis au final, d'une part de mandater et titrer côté ordonnateur et, d'autre part de payer et recouvrer côté comptable, en limitant l'impact sur les délais globaux de paiement. Il ressort de cet épisode des règles de fonctionnement utiles pour la simplification des processus et l'amélioration des délais de paiement et de recouvrement.

Pendant cette période, l'usage du parapeur électronique s'est amplifié, notamment dans le domaine des ressources humaines.

Il a favorisé la continuité de la publication et d'édition des actes de gestion utiles au déroulement régulier de carrière des personnels et au versement des rémunérations sans aucune discontinuité.

### DES ACTIONS DE FORMATION INTERNE ADAPTÉES AUX EXIGENCES DU MOMENT

Les agents du CNFPT ont, eux aussi, pu se former pendant le confinement sur des contenus en résonance avec la période. Une rubrique dédiée dans l'intranet « Se former pendant le confinement » a permis de rendre les formations accessibles sous formes de classes virtuelles interactives et de webinaires. Le champ de formation couvert était très large : infobésité, schémas heuristiques, management à distance ou encore le numérique en pédagogie et la méthode SAMR pour hybrider des formations. D'autres relevaient de l'évolution des métiers, des différents logiciels de bureautique, de l'utilisation d'Adobe Connect,

« Au début de la crise sanitaire, nous avons dû basculer en télétravail. Avec le déploiement du parapeur électronique et grâce aux équipements informatiques déployés en urgence, nous avons pu garantir la continuité sur les activités essentielles. »

Sandrine Boisson, chargée de carrière et de rémunération au CNFPT

« Les agents qui ont suivi la formation portaient un masque. Ils gardaient une distance physique même lors de la manipulation des œuvres qui se faisait en petit groupe. Les gestes barrières n'étaient pas un frein à la formation. »

Arnaud DURAND, Référent au Château de Caen, Musée de Normandie et Musée des Beaux-Arts (14)

ainsi que d'actions d'autoformation au télétravail ou à la sensibilisation à la sécurité incendie...

Les agents ont également été encouragés à s'inscrire à des MOOC. Les cours sélectionnés étaient dédiés aux métiers de la formation, aux compétences clés, ou à des thématiques de la culture territoriale.

Subsidiairement, des ressources d'autoformation et des infographies interactives, permettant aux agents d'aider leurs enfants dans leur scolarité à domicile (de la maternelle au lycée) ont également été proposées.

Le service de formation interne a également contribué à la riposte créative, et co-construit l'escape game sur le collaboratif

*« Grâce à la mobilisation de tous, la dématérialisation des pièces justificatives a pu être mise en place en un temps record au CNFPT pour faire face aux impératifs de poursuite d'activité et ce, dès le printemps 2020. L'enjeu réside désormais dans notre capacité collective à généraliser la dématérialisation. »*

**Carole Dumont**, Directrice de l'agence comptable du CNFPT

numérique, permettant aux équipes de s'approprier l'usage d'outils pour le travail collaboratif à distance.

Enfin, pour accompagner la sortie du confinement, une micro-formation sur les gestes barrière a été organisée et a conditionné le retour sur site de chaque agent.

### UN CONSTANT SOUCI DU BIEN-ÊTRE DES AGENTS

Compte tenu du contexte et des inconnues pesant sur les conséquences directes et indirectes des mesures prises à tout niveau, le CNFPT a développé un accompagnement de suivi particulier des agents, soit à titre collectif, soit à titre individuel.

Pour connaître les préoccupations des agents sur leur vécu au travail du fait de la crise et de sa gestion, un baromètre social Covid-19 a été lancé.

Pour mesurer les évolutions des demandes des personnels selon les avancées de la crise, les questionnaires ont été adressés aux agents en trois vagues à des étapes clés de la crise sanitaire. Le premier au 5 mai, soit à la sortie du premier confinement; le deuxième au 17 juin, soit à la date du retour progressif des activités ; le troisième lors de la reprise des activités de formation en présentiel avec un retour sur site, pour les agents, de trois jours minimum, au 14 octobre.

Au-delà du maintien du lien, ces questionnaires anonymes, confidentiels et traités par un prestataire ont permis de disposer d'une lecture et d'un suivi des vécus des agents pour prévenir les risques sur la santé mentale au travail. Ils ont facilité l'identification des problématiques urgentes et les besoins de régulation dans la perspective d'un retour à la normale. Enfin, les réponses ont permis d'outiller les équipes RH pour une veille sociale rapide et de proximité, et pour un soutien opérationnel aux équipes et aux encadrants.

Les questionnaires ont été adressés à tous les agents, quelle que soit leur situation de travail, tout en tenant compte de la situation momentanée de chacun : télétravail, autorisation spéciale d'absence. Ils comportaient également des questions spécifiques pour les encadrants.

Les taux de participation élevés (71 % pour la première vague, 67 % pour la deuxième et 63 % pour la dernière) prouvent la pertinence de la démarche et l'intérêt des agents. Les résultats ont été présentés en CHSCT et relayés par une forte communication nationale interne.

Pendant la crise, le CNFPT a prêté une attention particulière à la préservation de la santé de ses agents et notamment des plus vulnérables. Les dispositifs de prévention mis en place ont privilégié soit une approche collective, soit une approche individuelle dans une démarche de prévention de la santé mentale et physique des agents.

Ainsi, les agents qui rencontraient des difficultés à supporter les effets des mesures liées à la gestion de la pandémie pouvaient par exemple, consulter confidentiellement

et anonymement la plateforme d'écoute du cabinet PSYA, spécialisé en prévention des risques psychosociaux et dans l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Avec une équipe de 20 psychologues cliniciennes et cliniciens, ouvert 7j/7 et 24h/24, ce centre d'écoute et d'appui psychologique a offert aux agents un lieu d'écoute et d'accompagnement psychologique réservant une prise en considération attentive aux dimensions psychiques de la situation. Sur ses deux périodes d'activation (entre le 20 avril et le 30 juin 2020 et du 1<sup>er</sup> septembre au 18 novembre 2020), la cellule d'écoute a répondu en 32 entretiens aux sollicitations de 22 agents.

Dans le même temps, l'établissement a renforcé son engagement en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés. Une convention triennale 2020-2022 avec le Fonds d'insertion des personnes handicapées de la Fonction publique (FIPHFP) a en effet été signée le 29 juin 2020.

### UNE PRISE EN COMPTE PERMANENTE ET COMPLÈTE DE LA SITUATION DES INTERVENANTS

S'agissant des interventions réalisées avant la suspension des formations, le maximum de dossiers a été liquidé au titre de la paie de mars. Les dossiers restants ont été soldés sur la paie d'avril.

Les interventions annulées ont fait l'objet d'une mesure d'indemnisation dans le cadre des règles habituelles. Par ailleurs, le président de l'établissement a proposé des mesures exceptionnelles au conseil d'administration. Au total, les indemnités pour annulations de formation versées en 2020 ont concerné 3 423 intervenants pour un montant de 2 191 457,00 €.

Les annulations des formations liées au confinement de deux mois ont fragilisé un grand nombre d'intervenants dont certains se sont retrouvés sans activité et au chômage. Comme tout employeur public, le CNFPT est tenu de verser à ses agents, au titre de l'auto-assurance du risque chômage, des allocations d'aide au retour à l'emploi lorsqu'ils se trouvent en situation de perte involontaire d'emploi.

### SE FORMER PENDANT LE CONFINEMENT

Le centre de formation interne du CNFPT a organisé 115 sessions pour les agents de l'établissement entre mars et juin 2020 qui ont rassemblé 1 173 participants. Les agents pouvaient choisir plusieurs sessions tels que « Apprendre à animer un webinaire avec Adobe Connect », « Le devenir des métiers », « Bureautique », « Infobésité » ou « Manager à distance pour les cadres de direction. » Le module de préparation à la reprise sur site a touché 1846 agents.



Aussi, le 7 octobre 2020, le président du CNFPT, François Deluga, a signé une convention de partenariat permettant de confier à Pôle Emploi la gestion de l'indemnisation chômage de l'ensemble de ses allocataires. Elle concerne en particulier les intervenants en régie, recrutés en qualité de vacataires, lorsqu'ils ne sont pas en cumul d'activité auprès d'un autre employeur principal, public ou privé. Les intervenants en régie bénéficient ainsi de procédures plus simples en matière d'octroi des allocations d'aide au retour à l'emploi qui sont désormais gérées pour le compte du CNFPT par un interlocuteur unique (Pôle Emploi). Ils bénéficient également d'un paiement dans de meilleurs délais, sans attendre la fin de chaque mois.

Ces dispositions ont pris effet à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2020, date à partir de laquelle Pôle Emploi est devenu l'interlocuteur unique des allocataires pour toute question relative à leur situation au regard de l'indemnisation chômage. Au terme de l'année, le montant des allocations versées s'élève à 2 593 689,39 euros dont 2 211 706,81 euros en paie directe jusqu'en octobre et 381 983,09 facturés par Pôle Emploi pour novembre et décembre 2020, à la suite du transfert de la gestion.



2,19M€

montant des indemnités pour annulations versées par le CNFPT aux intervenants



# Un établissement AMORTISSEUR SOCIAL ET SOLIDAIRE

- Synthèse de la réalisation du budget en 2020
- Une situation budgétaire globale délicate et sous contrôle
- Des finances agiles : réorienter et réaffecter les dépenses dans un contexte de crise et d'incertitude pour les agents de l'établissement comme pour les intervenants...
- Soutenir les jeunes : une mise en place rapide de la nouvelle compétence de financement de l'apprentissage
- Une solidarité affirmée envers les collectivités : la non perception exceptionnelle de deux mois de cotisation

# Un établissement AMORTISSEUR SOCIAL ET SOLIDAIRE

## SYNTHÈSE DE LA RÉALISATION DU BUDGET EN 2020

L'année 2020 est marquée par un budget particulier, impacté par la réalisation partielle de l'activité et un abandon de recettes, ce qui génère un résultat faiblement positif, de 2,28 millions d'euros.

Ce résultat est la conjonction d'un double phénomène :

- des dépenses de formation qui, grâce aux capacités d'adaptation de l'établissement pour répondre aux besoins des collectivités et de leurs agents, restent soutenues en 2020 malgré le contexte sanitaire. L'établissement a, en outre, assuré un rôle d'amortisseur social vis-à-vis de ses intervenants en les indemnisant pour les formations annulées ;
- côté recettes, par solidarité avec les collectivités territoriales, le CNFPT a choisi de ne pas percevoir la cotisation au dernier bimestre de l'année, enregistrant ainsi une perte de recettes de 60 millions d'euros. Sachant également que structurellement, la masse salariale des collectivités s'est tassée avec une assiette de cotisation en très faible progression sur la période.

### Un résultat financier 2020 des plus ténus

Fin 2020, l'excédent cumulé s'élève à 89,19 M€ dont 77,83 M€ en section de fonctionnement et 11,36 M€ en section d'investissement. Ce niveau d'excédent apparemment élevé, révèle en réalité une situation financière fragile pour l'établissement qui affiche un résultat courant pour l'exercice 2020 certes positif, mais réduit à 2,28 millions d'euros.

Pour mémoire, suite au changement du mode de recouvrement de la cotisation, intervenu en 2019, l'établissement avait bénéficié d'une recette exceptionnelle. La perception d'un treizième mois de cotisation avait abouti à un excédent conjoncturel de 77,83 millions d'euros fin 2019 en section de fonctionnement. Le résultat 2020 de la section de fonctionnement (77,83 M€) est composé à 97 % de cet excédent antérieur et pour seulement 3 % de l'excédent de 2020.

La section d'investissement connaît également une situation atypique. Son résultat largement excédentaire de 11,36 millions d'euros après financement des reports est la conséquence de la sous-consommation des crédits inscrits, liée au ralentissement de la réalisation des projets envisagés pour l'année 2020.

La situation de la section d'investissement est saine, la capacité de désendettement de l'établissement restant excellente. Celle-ci est de moins d'un mois quand le seuil de risque pour les collectivités est fixé à 8 ans. La situation de la section de fonctionnement est plus préoccupante avec une épargne brute de 17,71 millions d'euros et un taux d'épargne brute (part des recettes de fonctionnement non absorbées par les dépenses récurrentes de fonctionnement) de 5,6 %, alors qu'un ratio de 8 à 15 % serait satisfaisant.

### Un excédent qui pourrait très vite être absorbé par la prise en charge de la nouvelle compétence apprentissage

La loi du 6 août 2019 sur la transformation de la Fonction publique a transféré au CNFPT la charge du financement de 50 % des contrats d'apprentissage dans la Fonction publique territoriale, sans prévoir de transfert de ressources correspondantes.

## Résultat financier 2020

Résultat courant de l'exercice	2 279 325,30 €
Résultat 2020 de la section d'investissement	16 409 569,08 €
Financement des reports 2020 sur 2021	4 946 793,87 €
<b>Résultat net de la section d'investissement</b>	<b>11 462 775,21 €</b>
<b>Résultat de l'exercice 2020</b>	<b>13 635 340,51 €</b>
<b>Excédent antérieur reporté (excédent 2019)</b>	<b>75 552 198,93 €</b>
<b>Résultat cumulé de clôture 2020</b>	<b>89 294 289,44 €</b>
Dont résultat de fonctionnement	77 831 524,23 €
Dont résultat d'investissement	11 462 765,21 €

Actuellement, le dispositif en vigueur ne garantit qu'un plafonnement des dépenses pour l'établissement à hauteur de 25 millions d'euros par an. La reconduction du mécanisme de plafonnement de la dépense les années suivantes n'est pas assurée alors

même que la charge annuelle en régime de croisière est évaluée à 40 millions d'euros.

Les scénarios prospectifs montrent que, sans transfert de ressources pour couvrir cette charge nouvelle, l'établissement ne

## Épargne 2020

	2020
Dépenses réelles de fonctionnement	300 454 272,66 €
Recettes réelles de fonctionnement	318 161 223,16 €
<b>Épargne brute</b>	<b>17 706 950,50 €</b>
<b>Taux d'épargne brute</b>	<b>5,6 %</b>

sera plus, à brève échéance, en capacité de présenter des comptes équilibrés. Actuellement, les besoins courants en formation excèdent déjà les capacités financières de l'établissement.

### Une cotisation au produit atone

Depuis 2019, l'établissement a connu une évolution importante en application de l'article 78 de la loi de finances rectificative pour 2017 qui a organisé le transfert du recouvrement de la cotisation des collectivités due au CNFPT à l'ACOSS. Ce nouveau dispositif devait sécuriser et optimiser l'assiette déclarée par les collectivités locales et leurs établissements publics. Ce qui au-

rait dû se traduire par l'augmentation du produit au bénéfice de l'établissement.

La crise sanitaire a fortement impacté les déclarations d'assiette réalisées par les collectivités. La perception des recettes de cotisations est devenue très erratique, perturbant fortement le pilotage budgétaire de l'établissement.

Par ailleurs, en 2020, les recettes de cotisations du CNFPT n'enregistrent aucune évolution positive en raison de sa décision d'abaisser le taux de cotisation de base à 0 % pour les deux derniers mois de l'exercice 2020. Ce geste de solidarité est justifié

  
**2,28 M€**

résultat courant de  
l'exercice 2020

  
**50%**  
part du  
financement  
des contrats  
d'apprentissage

assurés par  
l'établissement dans  
la Fonction publique  
territoriale

par la réduction de l'activité de formation et du nombre de stagiaires physiquement accueillis. Il répond aussi aux besoins des collectivités qui ont engagé des dépenses

imprévues (achat de matériels informatiques pour permettre à leurs personnels de pouvoir télétravailler pendant les différents confinements de l'année 2020...).

### Nombre de cotisants et montant de la cotisation par type de collectivité

Type de collectivités	2019		2020		Écart	
	Nombre cotisants	Cotisation calculée	Nombre cotisants	Cotisation calculée	Nombre cotisants	Cotisation calculée
Communauté d'agglomération	622	20 875 549,37	526	17 505 063,87	- 96	- 3 370 485,50
Centre communal d'action sociale (CCAS)	4 027	18 572 460,15	3 720	15 658 867,18	- 307	- 2 913 592,97
Caisse de crédit municipal	42	123 089,45	39	94 864,40	- 3	- 28 225,05
Communauté de communes	1 593	15 821 963,40	1 600	13 210 584,06	7	- 2 611 379,34
Centre de gestion	98	2 854 970,80	101	2 102 093,84	3	- 752 876,96
Caisse des écoles	211	991 941,86	212	822 028,07	1	- 169 913,79
Commune	24 856	174 344 425,01	23 547	140 558 255,06	- 1 309	- 33 786 169,95
Communauté urbaine	21	2 248 586,32	24	2 191 783,44	3	- 56 802,88
Département	479	63 687 779,31	332	51 053 303,57	- 147	- 12 634 475,74
Maison départementale des personnes handicapées (MDPH)	57	460 183,90	57	385 438,73	0	- 74 745,17
Métropole	36	15 581 708,25	37	12 864 799,77	1	- 2 716 908,48
Syndicat	4 786	14 494 102,18	4 618	12 417 698,50	- 168	- 2 076 403,68
Office public de l'habitat (OPH)	274	1 962 061,60	269	1 445 556,00	- 5	- 516 505,60
Pole d'équilibre territorial et rural (PETR)	118	212 063,58	116	182 390,52	- 2	- 29 673,06
Parc naturel régional	44	343 077,99	44	301 409,60	0	- 41 668,39
Conseil régional	42	18 403 548,34	37	15 279 266,36	- 5	- 3 124 281,98
Service départemental d'incendie et de secours (SDIS)	171	2 711 781,08	143	2 167 633,48	- 28	- 544 147,60
Autres	13	2 079,05			- 13	- 2 079,05
<b>TOTAL</b>	<b>37 490</b>	<b>353 691 371,64</b>	<b>35 422</b>	<b>288 241 036,45</b>	<b>- 2 068</b>	<b>- 65 450 335,19</b>

Les déclarations d'assiette effectuées par les collectivités cotisantes et les flux informatiques transmis par l'ACOSS qui précisent les cotisations par type de collectivités présentent un écart entre le déclaré de

288 millions d'euros et le titré au compte financier de 296,97 millions d'euros. Cette incohérence est en cours d'analyse à partir de nouvelles livraisons de flux informatiques fournis par l'ACOSS.

Le coût de la non perception de cotisation au titre des mois de novembre et décembre 2020 est estimé à environ 60 M€.

Le tableau ci-dessous permet de comparer le nombre de cotisants et les cotisations calculées selon les déclarations d'assiettes reçues par type de collectivités ou structures en 2019 et 2020 pour le budget général.

### Des recettes issues de formations payantes en baisse

Les recettes de formation payantes sont réduites de 29,2 % passant de 13,95 à 9,88 millions d'euros entre 2019 et 2020. Les recettes de formation de police municipale baissent de 37,2 %, du fait, pour partie, de la diminution de l'activité sur les formations continues obligatoires de la filière police municipale, lors des deux confinements.

### Une ventilation fonctionnelle des dépenses réelles de fonctionnement toujours favorable aux activités de formation

En 2020, dans un contexte inédit, les dépenses réelles de fonctionnement sont

abaissées de 15,6 % par rapport à 2019, année de référence pour le niveau d'activité.

Les dépenses de la fonction formation (y compris la masse salariale et les dépenses ressources) en baisse de 17,8 % par rapport à 2019, représentent en 2020 une part prépondérante de 78,7 % des dépenses réelles de fonctionnement.

Les dépenses liées aux missions statutaires -transfert aux centres de gestion, organisation des concours et examens A+, rémunération des fonctionnaires pris en charge (FPEC), dépenses pour le compte du Conseil supérieur de la Fonction publique territoriale (CSFPT)- sont moins impactées par le contexte sanitaire de 2020. Elles représentent 8,8 % des dépenses du CNFPT, soit une baisse limitée à 0,7 % par rapport à 2019.

En baisse de 11,0 % par rapport à 2019, les dépenses de la fonction support représentent 10,8 % des dépenses du CNFPT. Elles sont moins flexibles car elles comprennent un volume significatif de charges

  
**78,7 %**  
des dépenses  
réelles

de fonctionnement  
de l'établissement  
consacrées à la  
formation

### Évolution des dépenses réelles de fonctionnement

	2019	2020	Évolution 2019/2020	
Fonction formation	287,87 M€	236,57 M€	78,7 %	- 17,8 %
Fonction missions statutaires	26,69 M€	26,51 M€	8,8 %	- 0,7 %
Fonction apprentissage	0,00 M€	1,15 M€	0,4 %	
Fonction support	36,46 M€	32,46 M€	10,8 %	- 11,0 %
Opérations financières	5,09 M€	3,78 M€	1,3 %	- 25,8 %
<b>TOTAL</b>	<b>356,11 M€</b>	<b>300,47 M€</b>	<b>100,0 %</b>	<b>- 15,6 %</b>

fixes, notamment la masse salariale, le coût des abonnements et les loyers.

### La mise en œuvre de la nouvelle compétence apprentissage

Le budget primitif 2020 a été construit sur une hypothèse d'entrée en scolarité de 7 000 apprentis pour 12,5 millions d'euros. Cependant, les dépenses constatées sur l'exercice 2020 liées à la nouvelle compétence apprentissage se sont révélées inférieures aux prévisions budgétaires initiales en raison d'une appropriation plus longue

que prévue du nouveau dispositif par les collectivités et les CFA. La dépense sur l'exercice 2020 a donc été limitée à 0,94 million d'euros dont 0,75 million d'euros pour les contributions aux CFA et 0,19 million d'euros pour les personnels affectés à la mission apprentissage.

### Une masse salariale maîtrisée

La masse salariale s'élève en 2020 à 133,81 millions d'euros en hausse de 0,91 % par rapport à 2019. Plus de la moitié de la hausse de la masse salariale s'explique par la mise en place d'une prestation de chèques de table pour les agents de l'établissement. Cette prestation compense la fermeture des restaurants administratifs et le recours accru au télétravail. Le montant supporté par l'établissement atteint 3,44 millions d'euros pour 2020 contre 2,71 en 2019, soit une progression de 0,73 M€.

### UNE SITUATION BUDGÉTAIRE GLOBALE DÉLICATE ET SOUS CONTRÔLE

#### Des dépenses de formation soutenues malgré le contexte sanitaire

Les dépenses de formation regroupent trois types de dépenses : les dépenses directes de formation, la masse salariale des personnels affectés à la mission formation (personnel des délégations et des instituts ainsi que les personnels affectés à la direction générale adjointe chargée de la formation) et les dépenses dites ressources (loyers des délégations et instituts, dépenses logistiques des délégations et instituts, agents sur convention et activités de la direction des systèmes d'information et de communication qui concourent à l'activité de formation...).

Ces dépenses passent de 287,8 à 236,57 millions d'euros entre 2019 et 2020, soit une baisse de 17,8 %. À la différence des dépenses liées à l'activité (- 34,7 %), les charges fixes n'ont globalement pas diminué. La masse

salariale est restée stable (- 0,4 %), les loyers (+ 3,5 %) et les dépenses informatiques ont même augmenté (+ 6,7 %), du fait notamment du recours accru au distanciel qui a nécessité l'achat en urgence d'un grand nombre de licences complémentaires.

Compte tenu du caractère inédit de cette année, la comparaison objective et pertinente des dépenses directes de formation entre 2020 et 2019 est délicate. Trois tendances fortes peuvent toutefois être relevées : une réduction avérée de l'activité, la transformation de la structure du coût des activités de formation et la prise en charge des dépenses exceptionnelles en direction des intervenants.

Au titre des activités de formation, les chiffres 2020 déclinent un triptyque affichant une activité de formation lourdement impactée par la gestion de la pandémie, des prestations formatives en présentiel qui restent prédominantes dans l'offre de formation de l'établissement et dans ce domaine, la priorité réservée aux formations réglementaires.

Ainsi, les dépenses directes de formation s'élèvent à 95,52 millions d'euros en 2020 contre 146,17 en 2019, soit une baisse de 34,7 %. C'est une conséquence directe de la diminution de l'activité constatée avec un nombre de journées formation stagiaires réduit de 50,1 % (de 2 534 249 en 2019 à 1 265 072 en 2020) et un nombre de journée formation en baisse de 41,5 % (de 200 013 en 2019 à 116 939 en 2020).

Dans l'activité de formation, le présentiel (incluant les JFS réalisées en présence dans le cadre des sessions mixtes) reste prédominant avec 1 049 401 JFS (83 %) contre 215 671 JFS délivrées en distanciel (17 %).

Les formations réglementaires (formation d'intégration, initiale) et la préparation aux concours sont toujours prédominantes et n'enregistrent que des baisses modérées (- 3,5 % pour les premières et - 15,7 % pour les secondes).

Les réductions d'activité sont plus fortes pour la formation continue : - 43,4 % pour l'inter (34,78 millions d'euros), - 44,3 % pour l'union (5,17 millions d'euros) et - 34,5 % pour l'intra (12,55 millions d'euros).

Parallèlement le contexte sanitaire affecte aussi la structure des coûts des formations.

Pour accueillir à distance un nombre de stagiaires en forte croissance, les coûts des outils et plateformes distancielles ont augmenté. Celui des licences Adode Connect, par exemple, est évalué à 276 000 € en 2020. Il a également fallu dépenser plus pour garantir aux stagiaires des conditions sécurisées de formation en présentiel. Le coût total de la location de salles de formation complémentaires est ainsi estimé à 934 500 € en 2020.

Les frais stagiaires (déplacement, hébergement et restauration) ont, en revanche, diminué de 47,4 % à 18,43 millions d'euros en 2020 contre 35,02 millions d'euros en 2019. Les frais de déplacements des intervenants sont également réduits de 34,9 %, passant de 9,35 en 2019 à 6,08 millions d'euros en 2020.

Enfin, des dépenses exceptionnelles et imprévues en soutien aux intervenants ont impacté les dépenses de formation. 4,19 millions d'euros (4,4 % des dépenses directes de formation) ont en effet été consacrés à l'indemnisation des intervenants vacataires dont les formations ont été annulées (2,19 millions d'euros) et à la montée en charge du versement de l'allocation chômage aux intervenants.

Globalement, les dépenses ressources des délégations et des instituts (y compris les

dépenses DSI, communication et d'imprimerie), sont stables entre 2019 et 2020 avec une évolution de - 0,8 % sur la période (31,44 millions d'euros en 2019 et 31,18 en 2020).

Les dépenses logistiques ont été réduites de 7,3 % passant de 14,09 à 13,07 millions d'euros entre 2019 et 2020. Compte tenu de la crise sanitaire, on observe une grande disparité entre les postes : les frais de déplacement des agents permanents ont été réduits de 63,7 %, les achats de denrées alimentaires des centres de restauration de 41,1 % tandis que les dépenses liées à la mise en œuvre des prescriptions de prévention et de lutte contre la pandémie (masques, gel...) ont bondi de 106 %, passant de 690 000 € en 2019 à 1,42 million d'euros en 2020.

Les dépenses informatiques concourant à la formation progressent de 6,7 % pour s'élever à 3,72 millions d'euros. Ces dépenses intègrent notamment l'acquisition des licences Adobe Connect pour permettre aux stagiaires de se connecter aux différentes plateformes de formation.

#### Des dépenses de support en baisse en raison de leur forte réactivité aux aléas conjoncturels

La réduction des activités de formation a entraîné une forte contraction des dépenses liées à la gestion du siège : - 61,2 % (soit - 365 166 €) des frais de déplacement des agents permanents du siège, - 71 % des fluides (soit 221 825 €), - 40 % du multi technique (soit - 268 976 €).

Au niveau des crédits inscrits aux ressources humaines, les prestations de restauration baissent de 45,4 %, leur montant réalisé de 0,31 M€ en 2019 est seulement de 0,17 M€ en 2020. Une évolution similaire touche le centre de formation interne (CFI) lequel, après avoir consommé 1,26 million d'euros en 2019, limite son résultat à 0,72 M€, soit une baisse de 43 %.

Les dépenses de communication (hors formation) ont été réduites de 56 %, passant de 0,51 M€ en 2019 à 0,23 M€ en 2020. Plusieurs projets ont été reportés ou mis en attente en raison de la crise sanitaire, parmi lesquels l'annulation du salon des maires et des ETS en présentiel ou la réduction

  
**267,74 M€**  
total des dépenses de formation en 2020

#### Ventilation des dépenses de formation

	2019	2020	Évolution 2019/2020
Dépenses directes de formation	146,17 M€	95,52 M€	- 34,7 %
Masse salariale	110,26 M€	109,86 M€	- 0,4 %
Dépenses ressources de formation	31,44 M€	31,18 M€	- 0,8 %
Loyers	7,82 M€	8,09 M€	3,5 %
Dépenses logistiques délégations et instituts	14,09 M€	13,07 M€	- 7,3 %
Agents sur convention	5,07 M€	5,82 M€	14,6 %
Dépenses informatiques	3,49 M€	3,72 M€	6,7 %
Dépenses de communication et imprimerie	0,97 M€	0,48 M€	- 50,1 %
<b>TOTAL DÉPENSES DE FORMATION</b>	<b>319,31 M€</b>	<b>267,74 M€</b>	<b>- 17,8 %</b>

  
**- 61 %**  
baisse  
des frais de déplacements

des agents permanents du siège par rapport à 2019

  
**+ 934 500€**  
frais de location

de salles complémentaires en 2020

  
**+ 276 000€**  
frais d'achat des licences Adobe Connect

pour répondre à la croissance du nombre de stagiaires en ligne en 2020

€  
21,66 M€  
de  
compensation  
aux CDG

montant versé par  
le CNFPT pour  
l'organisation des  
concours A, B et C

d'achat d'espaces pour la promotion des concours.

À l'inverse, certaines dépenses ont augmenté en raison de la crise sanitaire. Le coût de la mise en place des différentes mesures de prévention sanitaire (masques, fourniture de gel, nettoyages renforcés des locaux...) est évalué à 107 000 €.

### Des dépenses maintenues pour les missions statutaires

La crise sanitaire a moins impacté les dépenses liées aux missions statutaires. La compensation versée par l'établissement aux centres de gestion pour l'organisation des concours des catégories A, B et C et la prise en charge des fonctionnaires de catégorie A, est restée stable. Elle s'est élevée en 2020 à 21,66 M€ contre 21,48 M€ soit une évolution de 0,83 %, évolution parallèle à l'évolution de cotisation 2017/2018 conformément à la réglementation en vigueur. Parallèlement, les dépenses liées à la rémunération des FPEC ont diminué de 16,7 %, à 1,85 million d'euros en 2020 contre 2,22 millions d'euros en 2019. Enfin, l'organisation du calendrier modifié des concours et examens a contribué à une moindre consommation de crédits à 0,84 million d'euros en 2020, contre 1,15 million d'euros en 2019.

### Le financement spécifique de la filière sapeurs-pompiers professionnels

Un budget annexe est imposé pour cette filière professionnelle et une majoration de la cotisation obligatoire (0,86 %) pour le financement de la formation des officières et officiers est prévue.

### Synthèse de l'année 2020

Cotisation et pénalités	Majoration	Excédent budgétaire 2019
7 839 676,81 €	8 393 951,78 €	5 567 654,60 €

Versement ENSOSP	Formation CNFPT	Dépenses de gestion et masse salariale
12 473 544,00 €	2 029 221,39 €	1 361 856,53 €

En 2020, le financement des formations des officières et officiers de l'École nationale supérieure des sapeurs-pompiers (ENSOSP) représente 76,8 % de cotisations annuelles perçues et 78,6 % du budget consommé. Les sommes dédiées aux formations réalisées en délégations régionales pour les SIS sont réduites de 39,1 % entre 2019 et 2020, passant de 2,75 en 2019 à 1,67 million d'euros.

Le nombre de JFS est également orienté à la baisse : de 59 903 JFS en 2019 à 41 836 JFS en 2020, soit - 30,2 %. L'activité diminue moins que les dépenses (- 39,1 %) en raison principalement de la réduction importante des formations continues en inter des sapeuses-pompières et sapeurs-pompiers professionnels, plus coûteuses en JF que les autres segments de formation.

Aussi, au terme de l'exercice budgétaire de l'année 2020, le budget annexe présente un excédent de 5 978 590,27 €, soit une progression de 7,4 % entre 2019 et 2020.

En dépit de cette augmentation purement conjoncturelle de l'excédent en 2020, le modèle actuel de financement de l'ENSOSP par le CNFPT n'apparaît pas soutenable, compte tenu des perspectives des besoins de formations. Le montant de la participation à l'ENSOSP (12,47 millions d'euros) est en effet largement supérieur au montant de la cotisation additionnelle (8,39 millions d'euros). La synthèse de l'année 2020 se résume ainsi :

### Le financement des budgets annexes des CFA : une charge supplémentaire

Jusqu'en 2019, les deux centres de formation des apprentis (CFA) gérés par le CNFPT en Île-de-France et en Occitanie étaient financés entièrement par les Conseils régionaux (qui assuraient le financement de l'apprentissage) et par les collectivités territoriales (qui accueillaient des apprentis).

La loi du 5 septembre 2018 « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel » a profondément modifié les modalités d'organisation et de financement de l'apprentissage dans le secteur public local. Elle a confié le financement des CFA aux OPCO de branches, sous la tutelle de France Compétences. Celui-ci a transféré au CNFPT, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 en vertu de la loi du 6 août 2019, le financement à hauteur de 50 % du coût contrat pour les apprentis accueillis par les collectivités territoriales.

L'établissement a décidé de ne pas reporter la charge de ce financement sur les collectivités et n'a pas augmenté le coût des formations pour compenser la perte de subvention des Conseils régionaux. En 2020, le CNFPT s'est donc trouvé contraint de verser des subventions d'équilibre du budget général vers les budgets des CFA afin d'assurer l'équilibre de ces deux budgets annexes. La charge supplémentaire pour l'établissement s'est élevée, en 2020, à 615 000 €.

### Des dépenses d'investissement limitées

Les dépenses consacrées à la politique immobilière s'élèvent en 2020 à 2,58 millions d'euros (contre 3,46 en 2019).

Elles ont principalement concerné la construction du centre de formation de Saint-Leu à La Réunion (0,88 M€), la reprise des huisseries à la délégation Rhône-Alpes-Lyon, la mise en accessibilité de l'antenne de l'Ain (0,38 M€) et les travaux de restructuration à l'INSET d'Angers (0,77 M€).

Les dépenses d'équipement s'élèvent en 2020 à 13,12 millions d'euros contre 16,36 en 2019, soit une réduction de près de 25 %.

### DES FINANCES AGILES : RÉORIENTER ET RÉAFFECTER LES DÉPENSES DANS UN CONTEXTE DE CRISE POUR LES AGENTS DE L'ÉTABLISSEMENT COMME POUR LES INTERVENANTS

La maîtrise du suivi de l'exécution budgétaire de l'établissement a permis de prendre les mesures utiles et de faire face aux imprévus en 2020. Globalement, les dépenses directes affectées à la crise sanitaire sont évaluées à 7,98 millions d'euros dont 5,43 en lien avec l'activité formation et 2,55 pour les mesures internes de l'établissement :

### Impacts financiers de la crise

Impact crise sanitaire Activité formation	5 434 646,86 €
Impact crise sanitaire interne	2 550 634,35 €
<b>TOTAL</b>	<b>7 985 281,21 €</b>

### Sur le plan interne

Les principaux postes de dépenses concernent notamment l'équipement informatique des agents de l'établissement, suite à la mise en place de la généralisation du télétravail. Des dépenses évaluées à 680 200 €, essentiellement consacrées à l'acquisition d'ordinateurs portables pour 498 000 €.

Concernant les services du siège, les dépenses liées à la crise sanitaire sont évaluées à 107 000 € et concernent également la fourniture des masques et les diverses fournitures (gel, lingettes...).

La mise en place des mesures de prévention pour garantir des conditions de travail sécurisées aux agents et assurer la reprise progressive des activités en présentiel dans les délégations et les instituts à la sortie du premier confinement, est évaluée à près d'un million d'euros (994 000 € précisément) au titre des dépenses de fonctionnement et 120 100 € pour les dépenses d'investissement : aménagement des bureaux, acquisition de matériels...

7,98 M€  
dépenses directes  
affectées à la crise  
sanitaire

### Les mesures internes

Dépenses de gestion - mesures de prévention - Structures	993 765,56 €
Dépenses investissement - Structures	120 100,13 €
Dépenses de gestion - mesures de prévention - Siège	107 050,00 €
Dépenses informatiques	680 185,12 €
Chèques de table	649 533,54 €
<b>TOTAL</b>	<b>2 550 634,35 €</b>

### Mise en place des mesures de prévention

Bâtiment (dont prestation de ménage complémentaire)	240 939,17 €
Matériels	41 327,49 €
Prestations d'impression	233,17 €
Fournitures (masques, gel, lingette...)	691 754,77 €
Hébergement, restauration et alimentation	1 010,00 €
Locations diverses	998,46 €
Transports administratifs	16 726,67 €
Autres	775,83 €
<b>TOTAL</b>	<b>993 765,56 €</b>

### Les mesures externes

L'établissement a dû faire face à un certain nombre de dépenses directement liées aux impacts de la gestion de la pandémie. Les intervenants privés d'emplois du fait de la crise sanitaire se sont vus verser une allocation chômage pour un coût total de 2 593 689,39 euros. D'autres dépenses ont été occasionnées par la mise en place de mesures sanitaires (locations complémentaires de salles, fourniture aux stagiaires et aux intervenants de masques et de gel) ou le développement du distanciel (acquisition des licences Adobe Connect pour 311 000 euros).

Ces besoins ponctuels ont pu être financés notamment par le redéploiement de crédits budgétairement initialement consacrés à des actions finalement annulées. À ce titre et en raison d'une activité limitée durant le confinement, et même si l'établissement a su rapidement proposer des solutions alternatives de formation à distance, les crédits prévus pour les actions de formation ont ainsi été réduits de 49,6 millions d'euros. De même, la sous consommation de crédits sur des postes de dépenses de gestion (notamment les frais de déplacement, achats de denrées alimentaires) a permis un ajustement de 7,9 millions d'euros auxquels s'ajoutent 2,5 millions d'euros issus du décalage d'un certain nombre de recrutements rendus impossibles pendant la période.

### Les dépenses de formation liées à la crise

Indemnisation intervenants suite annulation des formations	2 191 457,00 €
Allocation chômage des intervenants	1 997 725,00 €
Location de salles complémentaires	934 464,86 €
Dépenses informatiques (licences Adobe Connect...)	311 000,00 €
<b>TOTAL IMPACT CRISE SANITAIRE - FORMATION</b>	<b>5 434 646,86 €</b>

### SOUTENIR LES JEUNES : UNE MISE EN PLACE RAPIDE DE LA NOUVELLE COMPÉTENCE APPRENTISSAGE

La loi de transformation de la Fonction publique du 6 août 2019 a réparé un oubli fondamental de la loi « Avenir professionnel ». Celle-ci avait, en effet, fait l'impasse sur le financement de l'apprentissage dans la Fonction publique territoriale, jusque-là assuré par les Régions.

L'article 62 de la loi du 6 août 2019 prévoit que le CNFPT finance à hauteur de 50 % les frais de formation des apprentis. L'établissement se voit ainsi plus que jamais positionné comme l'unique interlocuteur des collectivités territoriales sur toutes les questions relatives à la formation et devient un acteur majeur de l'apprentissage.

C'est à la parution très tardive du décret n° 2020-786 du 26 juin 2020, relatif aux modalités de mise en œuvre de la contribution du CNFPT au financement des frais de formation des apprentis employés par les collectivités territoriales et les établissements publics en relevant, que le CNFPT a pu délibérer sur les modalités d'application de cette nouvelle compétence.

Le conseil d'administration du CNFPT du 24 juin 2020 a ainsi délibéré sur le Règlement fixant les modalités de contribution financière de l'établissement. Il a validé la convention établie avec France Compétences qui fixe pour 2020 le barème des montants maximaux auxquels s'applique la contribution de 50 % du CNFPT.

Une rubrique « Accueillir un apprenti » a été déployée sur le portail Internet. Elle offre une large base documentaire à l'attention des CFA et des collectivités territoriales, sur les nouvelles règles de financement et les démarches à engager pour obtenir le financement du CNFPT.

Un coordonnateur ou une coordinatrice régional apprentissage a été recruté en interne dans chaque délégation (deux pour l'Île-de-France) et espace de coopération interrégional (ECI). Ces interlocuteurs de proximité des CFA et des collectivités souhaitant recruter un apprenti, ont pris leurs fonctions le 15 février 2021.

Sur les trois derniers mois de l'année 2020, 791 CFA ont été enregistrés. 887 contrats d'apprentissage ont fait l'objet d'un accord de prise en charge financière par le CNFPT, totalisant 4,094 millions d'euros d'engagements financiers.

### UNE SOLIDARITÉ AFFIRMÉE ENVERS LES COLLECTIVITÉS : LA NON PERCEPTION EXCEPTIONNELLE DE DEUX MOIS DE COTISATION

Les collectivités ont, pour leur part, été confrontées à des dépenses imprévues et à une baisse de leurs recettes. Certaines d'entre elles, à la vue de l'évolution de leur situation budgétaire, ont d'ailleurs sollicité une exonération de cotisation. Aussi, dans une volonté de solidarité avec les collectivités territoriales, le Conseil d'administration du 14 octobre 2020 a décidé de ne pas percevoir sur 2020 l'équivalent de deux mois de cotisations, correspondant aux deux mois de confinement.

Le CNFPT a donc renoncé à percevoir, de la part de ses cotisants, la cotisation de base des mois de novembre et décembre 2020 fixée à 0,90 % (0,95 % pour les agents publics et 0,50 % pour les parcours emplois compétences).

Cet abaissement temporaire des taux de cotisation sur les périodes d'emploi de novembre et décembre s'est traduit par des taux de 0 % au lieu de 0,9 % ou 0,95 % pour les agents publics ou 0,50 % pour les parcours emplois compétences. Seul le taux de cotisation applicable aux sapeuses-pomprières et sapeurs-pompiers est resté applicable au taux de 0,86 %.

Cette contribution du CNFPT représente près de 60 millions d'euros de recettes en moins sur son budget de 2020.



# Annexes

- Rapport des actions de formations menées en matière de déontologie
- Les instances du CNFPT
- L'organisation du CNFPT sur le territoire

## 1 - LES ACTIONS DE FORMATIONS MENÉES EN MATIÈRE DE DÉONTOLOGIE

### La déontologie

Le CNFPT accompagne de manière récurrente, depuis 2017, les collectivités territoriales dans leurs nouvelles obligations de désigner un référent déontologue ainsi qu'un référent alerte.

Au travers de l'ensemble des formations d'intégration, initiale et continue, l'établissement propose des modules traitants de la déontologie et des problématiques connexes telles que la radicalisation violente, la lutte contre les discriminations ou encore la prévention des violences sexuelles et sexistes au travail. Il forme les agents à la déontologie *via* plusieurs dispositifs.

En 2020, le CNFPT a formé 89 185 fonctionnaires à la déontologie dans le cadre de près de 800 sessions de formations d'intégration ou continue.

### Déontologie et formations d'intégration

La déontologie fait partie des fondamentaux des formations d'intégration des fonctionnaires territoriaux dispensées par le CNFPT.

En 2020, 77 896 agents ont suivi une formation d'intégration (catégorie A : 4 998, catégorie B : 35 597, catégorie C : 37 301)

Les formations d'intégration pour les agents de catégorie A, B et C incluent toutes une partie consacrée à la déontologie, sur la base de référentiels et de ressources adaptés. Ces formations sont par ailleurs dispensées en présentiel et à distance.

Pour ce qui concerne les formations initiales des agents de catégorie C, la thématique de la déontologie est traitée dans la séquence 2 (se situer dans la Fonction publique - thème : identifier les droits et les obligations des fonctionnaires territoriaux).

Cette séquence concerne toutes les fonctions publiques (État, hospitalière et territoriale), elle aborde les droits et les obligations des fonctionnaires, elle donne des exemples concrets de situations liées à l'exercice de ces droits et obligations.

De plus, les stagiaires disposent, en libre accès jusqu'à un an après la formation en présentiel, de la possibilité de rejoindre un parcours à distance sur la plateforme Formadist *via* un clip sur les obligations des fonctionnaires, les organes et acteurs de la déontologie.

Quant aux agents des catégories A et B, la matière est traitée dans la séquence 1 : développer une vision commune de la Fonction publique territoriale : sens, valeurs et responsabilités - thème - intégrer les valeurs de la FPT.

Cette séquence a pour objet de s'approprier les valeurs de la Fonction publique territoriale ainsi que leur déclinaison au quotidien dans l'exercice de ses fonctions et d'actualiser la veille juridique sur l'exemplarité et les valeurs fondamentales de la Fonction publique territoriale.

À l'instar de leurs collègues de catégorie C, les stagiaires disposent, en libre accès pendant un an après la formation en présentiel, d'un ensemble de ressources sur la déontologie dans la partie « Sens et valeurs du service public - les fondamentaux du service public local » *via* un parcours à distance sur la plateforme Formadist.

Les ressources numériques des catégories B s'organisent autour d'un module de la DGAFP « Sensibilisation à la déontologie dans la fonction publique », composé de quatre clips sur les valeurs et de la scénarisation de trois cas pratiques basés sur des situations concrètes pouvant être rencontrées par les agents.

Quant au livret dédié aux agents de catégorie A, celui-ci s'articule selon cinq ressources : un clip sur le sens du service public, une interview d'Éric de Mongolfier, ancien procureur, réalisée à l'occasion du colloque au Camp des milles « Loyauté, Désobéissance, Résistance », un Essentiel sur le sens de l'action publique, quatre cas pratiques et quatre clips sur les valeurs.

### Déontologie et formations initiales des catégories A+

Des formations communes sont proposées à l'ensemble des élèves de l'INET (administratrices et administrateurs, conservatrices et conservateurs, ingénieures et ingénieurs en chef) suite au développement de l'inter-filière et aux évolutions de la scolarité.

La déontologie est proposée au sein du parcours des élèves selon des approches différenciées par filière afin de diffuser une appréhension pensée spécifiquement pour chacun des métiers.

- Les élèves administratrices et administrateurs territoriaux bénéficient d'une journée commune de formation dédiée à la déontologie avec leurs homologues élèves de l'ENA, partie intégrante de l'actuel parcours commun ENA/INET.

La séquence repose sur des cas pratiques inter-fonctions publiques et inclut des échanges en présence de l'Agence française anticorruption ou encore de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique. Cette journée se déroule en deuxième partie de formation après les stages d'observation, thématique et le projet collectif.

De plus, l'INET réserve pour les élèves administratrices et administrateurs, une première sensibilisation préalablement à leur premier stage en collectivité *via* le module en ligne du CNFPT « Valeurs du service public », qui s'inscrit dans le cadre de leur acculturation à l'environnement des collectivités lors des semaines de rentrée.

- Les élèves ingénieures et ingénieurs en chef s'inscrivent sur plusieurs des modules de la formation qui complètent le dispositif d'acculturation territoriale proposé en début de scolarité, notamment en matière de déontologie dans la maîtrise d'ouvrage public en fin de formation.

La thématique de la déontologie reste une ligne de force avec d'autres temps dédiés mais non spécifiquement fléchés comme dans le cadre du parcours « Europe », du parcours « Ressources » ou lors de tables rondes transverses en soirée, par exemple.

- Les élèves conservatrices et conservateurs de bibliothèques se voient proposer, consécutivement à leurs stages et en

seconde partie de scolarité, un module spécifique métier, d'une journée et demie, appuyé par des cas pratiques.

- Les élèves conservatrices et conservateurs du patrimoine, pour leur part, participent à deux journées organisées par l'Institut national du patrimoine.

Enfin, le CNFPT réserve, complémentaiement, à tous les élèves conservatrices et conservateurs, pendant 2 jours, une formation commune relative à « l'éthique et la déontologie. »

### Déontologie et formation initiale des policières et policiers municipaux

La déontologie occupe une place centrale dans le cadre de la formation initiale des policières et policiers municipaux dont le CNFPT a la responsabilité. Au vu des conditions particulières de l'exercice du métier au plus près de la population, la déontologie constitue le fil rouge des formations dispensées. Toutes les formations incluent des dimensions du code de déontologie de la sécurité. Par ailleurs, les intervenants partagent et mettent à disposition des stagiaires des retours d'expérience.

Cette thématique aborde également les questions de laïcité et de lutte contre les discriminations :

- pour les directrices et directeurs PM : 3 jours spécifiques avec un déontologue de la sécurité du Défenseur des droits;
- pour les cheffes et chefs de service et agents de PM : 2 jours;
- pour les garde-champêtres (seul cadre d'emploi de la police municipale non-assujetti à un code de déontologie), regroupement avec les agents de PM.

### Déontologie et formation continue

Au titre de la formation continue, le CNFPT propose des formations à la déontologie soit à caractère généraliste soit plus spécifiquement adaptées aux conditions d'exercice de tel ou tel métier.

### Les formations généralistes à la déontologie

Elles sont réalisées la plupart du temps lors de formations inter ou de formations intra ou union répondant aux besoins spécifiques d'une ou plusieurs collectivités territoriales.

Elles se déploient, aussi, dans le cadre des préparations aux concours classiques et de la préparation spécifiquement mise en place pour les assistants et collaborateurs parlementaires.

### **La déontologie chez les sapeuses-pomprières et sapeurs-pompiers**

Le CNFPT, à la demande des SDIS, participe aux formations d'intégration et de professionnalisation des catégories C des sapeuses-pomprières et sapeurs-pompiers professionnels. Aussi, sont proposés, lors de la séquence « Apports de la culture territoriale », des modules dédiés aux thématiques de déontologie, de discrimination, de laïcité, d'inclusion.

En 2020, les sujets relatifs à la déontologie, l'éthique, la posture et le comportement du sapeur-pompier ou sapeuse-pomprière professionnel ont été abordés dans le cadre de 2 057 JFS, plus particulièrement lors des formations dédiées à la prévention et la gestion des agressions et violences subies par les SPP (1 434 JFS), lors des formations d'intégration (207 JFS) ou encore de journées d'actualité consacrées à ces thèmes (324 JFS)

### **La déontologie dans les secteurs médico-social, exclusions, enfance et santé**

L'offre nationale de formation du CNFPT relative à l'autonomie, à la lutte contre les exclusions, à l'enfance et à la santé, aborde la thématique de la déontologie sous plusieurs angles, notamment, responsabilités, éthique, postures professionnelles et cadre juridique, informations préoccupantes, secret professionnel, écrits professionnels, discrétion, bientraitance...

En 2020, sur les 80 sessions programmées, devant initialement accueillir plus de 1 000 participants, près de 60 ont dû être annulées en raison des mesures de gestion de la pandémie. Néanmoins, la vingtaine de sessions maintenues ont été suivies soit en présentiel, soit en distanciel, par 130 stagiaires (44 agents de la lutte contre les exclusions, 51 de l'enfance, 28 de la santé et 7 de l'autonomie).

### **La déontologie pour les managers et les cadres de direction**

La déontologie est partie intégrante de l'ensemble des dispositifs de formation continue du CNFPT à destination des managers et des cadres de direction des collectivités tant au sein de cycles longs de formation que de stages spécifiques.

Trois cycles longs de formation sont ouverts aux manageuses et managers des collectivités.

Dans le Cycle supérieur de management (CSM), la thématique est abordée en continu et de manière récurrente. Dans le Cycle direction générale des collectivités territoriales de plus de 40 000 habitants, c'est le module 6, consacré à la posture et aux responsabilités managériales des directrices et directeurs généraux, qui cible la déontologie.

Parallèlement aux cycles longs, l'établissement organise des stages ponctuels en direction des cadres dirigeants territoriaux. En avril 2020, s'est ainsi déroulé le stage : « Cadre de direction territorial : éthique, valeurs et audaces du métier. » Ce dernier fait le lien entre la déontologie, la question des valeurs et de l'éthique.

### **Les ressources à distance au service de la déontologie**

La crise sanitaire n'a pas permis l'organisation de toutes les journées d'actualité en présentiel initialement programmées en 2020 (notamment pour le réseau des référents déontologues) mais l'offre de formation dédiée aux obligations déontologiques a été continue, afin de permettre à tous les agents territoriaux intéressés de s'approprier ces notions. Dans ce contexte singulier, le CNFPT en lien avec ses partenaires a veillé à développer autant que possible des modalités de formation substitutives notamment en ouvrant des offres à distance.

Ainsi, le MOOC « Procédures déontologiques dans la Fonction publique », créé courant 2020 en collaboration avec la HATVP, a été proposé plusieurs mois en continu pendant les périodes de confinement et a réuni 7 537 inscrits lors de ses trois diffusions.

La conception des ressources de ce MOOC (clips, schémas, cas pratiques décryptés) est venue compléter les ressources disponibles pour poursuivre l'enrichissement des modules relatifs à la déontologie dans les formations initiales et continues, et dans les formations réglementées (police municipale notamment), tout comme la conception de nouveaux scénarios de formation à distance avec des ressources actualisées (stages relatifs aux droits et obligations des agents publics notamment).

Il en est de même du MOOC « Corruption, détournement, favoritisme, comment les prévenir dans la gestion publique locale ? » conçu avec l'AFA et dont la programmation maintenue pendant toute la durée du confinement, complétée de l'animation continue d'un forum, jusqu'au 18 décembre 2020, a été suivi par plus de 20 000 inscrits à l'issue de la huitième session. Il est à noter que 15 fonctionnaires se sont inscrits, au mois de septembre, au stage « Corruption, détournement, favoritisme, comment les prévenir dans la gestion publique locale ? » proposé, dans le strict respect des consignes sanitaires, en présentiel.

Parallèlement, le MOOC « Sens de l'action publique », créé en 2017, qui présente les valeurs, les obligations déontologiques, les responsabilités sociales et environnementales de l'action publique, notamment dans sa séance 4 consacrée à la déontologie, a également été diffusé pendant toute la durée du confinement. Un format court de type « rapid learning » a aussi été réalisé pendant le premier confinement puis mis à disposition sur les e-communautés du CNFPT, le wikiterritorial et la plateforme « Riposte créative. »

Par ailleurs, un webinaire a été dispensé en novembre 2020 avec l'intervention de deux membres du comité d'experts du pôle Affaires juridiques du CNFPT, afin de permettre aux acheteurs publics locaux de s'approprier les préconisations de l'AFA et de la direction des achats de l'État en matière de prévention de la corruption dans le cycle de l'achat public. Le replay a été mis à dispo-

sition de la e-communauté « Déontologie et transparence » laquelle réunit en 2020, 1 454 membres contre à peine 800 en 2019.

Enfin, une journée d'actualité, en présentiel, a pu être organisée au siège du CNFPT en collaboration avec la HATVP rassemblant près d'une quarantaine de participants.

### **Des partenariats exigeants pour garantir un haut niveau d'expertise**

Afin de garantir un haut niveau d'expertise en matière de déontologie, le CNFPT mène des actions de formation en partenariat avec la HATVP, le Défenseur des droits, la FNCDG, l'AFA, la CNIL (déontologie et traitement et protection des données), l'ANCT (valeurs de la République et laïcité), la MIPROF...

Dans le cadre du RESP (Réseaux des écoles de service public), deux sessions annuelles sont co-organisées à Poitiers et dédiées à « l'éthique de la responsabilité au cœur de la décision managériale » et à « la laïcité dans les services publics, comment la faire vivre ? ».

Un accompagnement spécifique a donné lieu à la rédaction d'une charte de déontologie en Nouvelle-Calédonie, avec l'IFAP.

## Récapitulatif des principales données relatives aux formations déontologie 2020

Principaux thèmes abordés en matière de déontologie	Nombre de sessions non annulées	Nombre de jours de formation	Nombre de stagiaires	Nombre d'heures de formation (HFS)
Droits et obligations des fonctionnaires : approche générale (dont les cumuls d'activité)	71	85	1 666	9 552
Droits et obligations des fonctionnaires : focus sur les conflits d'intérêts	7	374	119	564
Droits et obligations des fonctionnaires : SDIS	9	51	92	2 639
Droits et obligations des fonctionnaires : police municipale	136	1 026	1 909	74 882
DPO - RGPD - OpenData	23	41	439	2 746
Déontologie et statut de la FP (culture territoriale, ressources humaines)	94	226	2 947	14 234
Déontologie du domaine médico-social	20	NC	130	NC
Management et déontologie	32	70	660	5 189
Prévention de la corruption et des atteintes à la probité (dont la commande publique)	1	1	0	0
Service public, valeur et éthique	37	103	780	6 262
Valeurs de la République et laïcité	97	141	1 949	9 519
Réseaux sociaux et droit à l'image	3	1	151	371
Déontologie de l'état-civil	2	2	33	156
Droits et obligations des agents d'accueil des MSAP ou MFS	201	742	2 309	42 851
Valeurs et obligations pour l'éducation et l'animation	6	14	105	1 038
<b>TOTAL</b>	<b>739</b>	<b>2 876</b>	<b>13 289</b>	<b>170 001</b>

## Annexe 2 - LES INSTANCES DU CNFPT

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

Le CNFPT est doté d'instances nationales et régionales composées à égalité de représentants des collectivités employeuses et de représentants de leurs personnels. Ses instances paritaires œuvrent ensemble au développement d'une formation professionnelle de qualité pour tous les agents de la fonction publique territoriale, sur l'ensemble des territoires. Elles définissent les orientations générales de la formation professionnelle des agents en tenant compte des besoins exprimés par les collectivités territoriales et leurs établissements.

Au total, ce sont plus de 1 600 élues et élus, représentants des personnels territoriaux (titulaires et suppléants) et personnalités qualifiées qui participent activement à la vie du CNFPT et contribuent à son évolution : 177 dans les instances nationales et 1 446 dans les instances régionales.

### COMPOSITION DES INSTANCES

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

Le mandat d'un membre de Conseil régional d'orientation représentant les collectivités territoriales prend fin lors des élections générales renouvelant la catégorie de collectivités dont il relève. Le mandat des représentants des agents territoriaux expire à l'occasion du renouvellement général du mandat des représentants des personnels aux comités techniques. Ce renouvellement est intervenu à l'issue des élections professionnelles du 6 décembre 2018. Toutefois, ce mandat est prorogé jusqu'à l'installation des nouveaux représentants des agents. Les désignations des représentants des agents

pour chaque instance par les organisations syndicales sont intervenues durant le premier trimestre 2019.

Le nombre de sièges accordés à chaque organisation syndicale pour chacune de ces instances est fixé, pour la première fois, par un arrêté du président du CNFPT.

Pour le Conseil d'administration, la répartition des sièges des représentants des agents entre les organisations syndicales représentatives s'effectue proportionnellement au nombre des voix obtenues aux élections aux comités techniques. Cette répartition se fait à la représentation proportionnelle à la plus forte moyenne. Pour le Conseil national d'orientation, la répartition des sièges est fonction de la répartition effectuée au Conseil d'administration.

### Le conseil d'administration

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

- 12 représentants des communes ;
- 3 représentants des départements ;
- 2 représentants des régions.

Ils sont élus par et parmi les représentants titulaires de collectivités territoriales siégeant dans les conseils régionaux d'orientation du CNFPT. La durée du mandat des élues et élus locaux, membres du conseil d'administration du CNFPT, expire à l'occasion du renouvellement de leur mandat local et se trouve prorogée jusqu'à l'installation de leurs successeurs. Le mandat des représentants des agents territoriaux expire à l'occasion du renouvellement général du mandat des représentants des personnels aux comités techniques. Les désignations des représentants des agents au conseil d'administration sont intervenues durant le premier trimestre 2019.

## COMPOSITION DES INSTANCES EN 2020

### Le conseil d'administration

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

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

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

#### **Le conseil national d'orientation (CNO)**

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

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

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

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

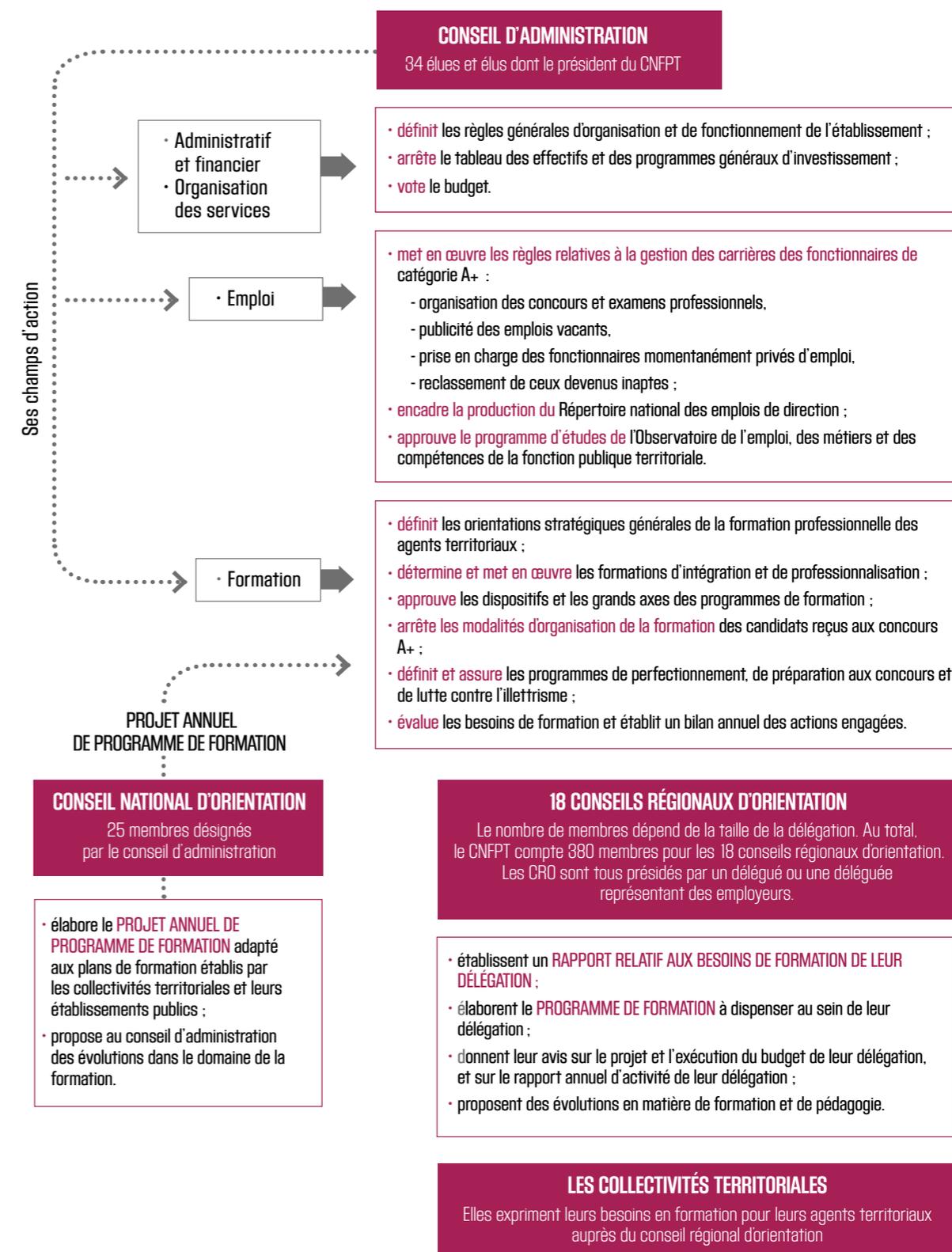
### Les conseils régionaux d'orientation (CRO)

Cette instance est composée en nombre égal de représentants des collectivités territoriales (212) et de représentants des organisations syndicales (212), auxquelles sont ajoutés 58 personnalités qualifiées réparties dans les CRO.

- Le collège des représentants des collectivités territoriales est composé d'autant de représentants des communes que la délégation compte de départements, avec un minimum de quatre, dont au moins deux pour les communes affiliées à un centre de gestion, deux représentants de départements, et un représentant de la région, si son siège dépend de la délégation.

- Au total, 212 élues et élus titulaires représentent les fonctionnaires territoriaux au sein des conseils régionaux d'orientation :
  - 92 représentant le collège communes affiliées ;
  - 36 représentant le collège communes non affiliées ;
  - 58 représentant le collège départements ;
  - 26 représentant le collège régions.

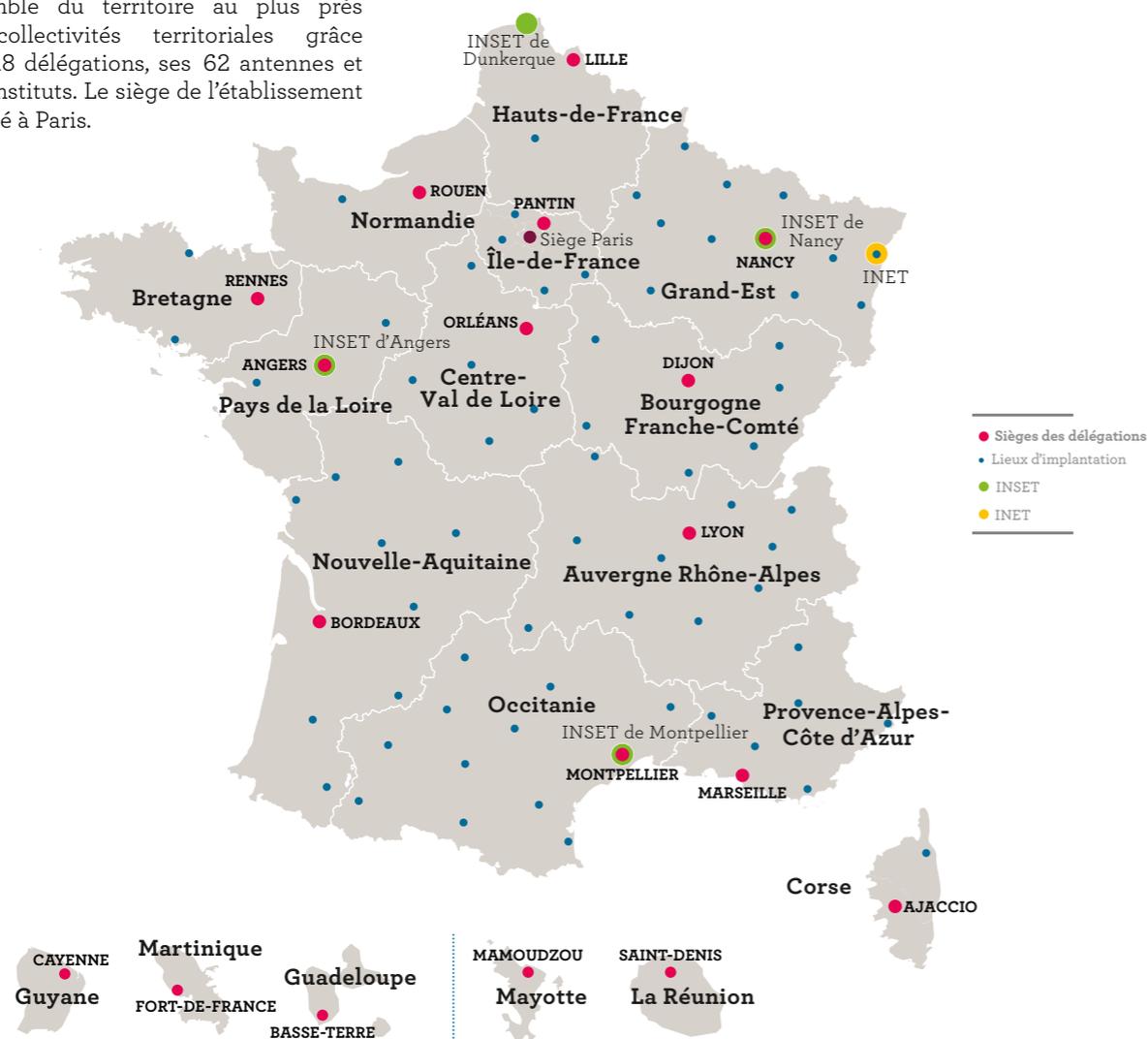
## MISSIONS DES INSTANCES



# Annexe

## 3 - L'ORGANISATION DU CNFPT SUR LE TERRITOIRE

Le CNFPT est un établissement unique et déconcentré. Il est implanté sur l'ensemble du territoire au plus près des collectivités territoriales grâce à ses 18 délégations, ses 62 antennes et ses 5 instituts. Le siège de l'établissement est basé à Paris.



### Le maillage de proximité des délégations et des antennes

Dans les territoires, le CNFPT s'appuie sur son réseau que constituent ses 18 délégations et ses 62 antennes. 13 délégations couvrent le territoire métropolitain, 5 délégations prennent en charge les besoins des collectivités dans les régions ou collectivités uniques d'outre-mer.

Ces entités déconcentrées du CNFPT, placées sous l'autorité directe de la directrice générale, sont chargées de mettre en œuvre les objectifs nationaux et les orientations pluriannuelles de formation, d'emploi, de carrière et de politiques publiques de l'établissement au service des collectivités et de leurs agents sur leur territoire.

Les antennes sont des services déconcentrés des délégations, animés par un responsable placé sous l'autorité directe du directeur ou de la directrice de la délégation. Avec les délégations, elles assurent une mission d'interlocutrices de proximité des collectivités territoriales et des acteurs territoriaux relevant de l'antenne. Elles mettent en œuvre l'offre de service de l'établissement et sont chargées de la programmation de tout ou partie de cette offre. Les antennes sont de véritables actrices de la territorialisation de l'offre de service du CNFPT en permettant le rapprochement des stagiaires des lieux de formation. Disposant d'une expertise de leur territoire, les délégations sont les interlocutrices privilégiées des collectivités. En outre, le maillage de proximité est complété par un maillage thématique avec 5 instituts en charge des formations d'approfondissement et d'expertise, auxquels sont rattachés 18 pôles de compétences chargés d'irriguer les ressources de tout l'établissement dans les champs de spécialisation de l'action publique locale.

### Les instituts spécialisés (INSET) et l'institut national des études territoriales (INET) de Strasbourg

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

- dispensent l'offre de formation statutaire en direction des agents de catégorie A pour les INSET (formations d'intégration,

formations de professionnalisation lors de la prise de poste en vue d'un approfondissement des connaissances ou dans le cadre du développement d'une expertise) et des agents de catégorie A+ pour l'INET (formations initiales et continues) ;

- animent les pôles de compétences et d'expertise au service de l'activité de l'ensemble du CNFPT dans leur champ de spécialisation.

### Les instituts nationaux spécialisés d'études territoriales

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

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

Ces instituts organisent les formations nationales conçues et, pour partie coproduites avec l'INET de Strasbourg et les autres INSET, dans leurs champs d'expertise. Ils organisent également des formations interrégionales d'expertise, en lien avec les délégations, et préparent aux concours d'entrée à l'INET.

En relation avec les délégations, les instituts sont garants de la cohérence et de la complémentarité des actions engagées entre les différentes structures.

### L'INET : la grande école du service public local

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

**2 411 AGENTS** du CNFPT répartis sur l'ensemble du territoire

**5 INSTITUTS** chargés de la formation des cadres territoriaux, de la veille et de la prospective sur les évolutions des métiers territoriaux

**18 DÉLÉGATIONS** faisant partie des **100 lieux d'implantation** de l'établissement qui assurent la formation des agents au plus près de leur territoire

**11 000 LIEUX DE FORMATION**

L'institut a pour mission d'assurer :

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

La formation professionnelle proposée par l'INET, élaborée en lien direct avec la réalité des collectivités territoriales, permet aux stagiaires de disposer d'une vision globale des enjeux qui concernent les fonctionnaires de toutes les catégories et de toutes les filières. Elle est dispensée en coopération étroite avec les autres fonctions publiques, afin de permettre l'émergence d'une vision d'ensemble et le partage des

valeurs de service public. L'INET travaille ainsi en collaboration avec l'École nationale d'administration (ENA), l'Institut national du patrimoine (INP), l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (ENSSIB), Agro ParisTech.

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

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



---

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

---



@CNFPT



@CentreNationalDeLaFonctionPubliqueTerritoriale