

Projet du CNFPT 2016-2021

SOMMAIRE

Première ambition : Accompagner les évolutions propres à l'action publique locale	11
Priorité 1 : Accompagner encore mieux les évolutions statutaires des agent.e.s territoriaux.ales	12
Orientation : Favoriser les parcours professionnels	12
Orientation : Soutenir les agent.e.s en situation de transition professionnelle	14
Orientation : Assurer avec professionnalisme les compétences statutaires du CNFPT	15
Priorité 2 : Contribuer à donner du sens à l'action publique	16
Orientation : Donner des points de repères dans la compréhension du sens de l'action publique	16
Orientation : Consolider l'engagement du cnfpt en faveur de certaines responsabilités sociétales et mutations de l'action publique locale	17
Priorité 3 : Accompagner, par le développement des compétences des agent.e.s territoriaux.ales, les projets institutionnels et les projets de territoire	18
Orientation : Accompagner les évolutions des projets des collectivités territoriales	18
Orientation : Répondre de manière pertinente aux particularités de formation dans les territoires ultra-marins	19
Orientation : Adapter l'offre de formation aux territoires les plus vulnérables	19
Priorité 4 : Former à l'innovation publique locale comme démarche de recherche de réponses adaptées aux mutations	20
Orientation : Adapter l'offre de formation aux évolutions de l'action publique locale aux enjeux du monde qui vient	20
Orientation : Mieux décrire les compétences des métiers territoriaux	20
Orientation : Développer des démarches et des espaces pour former à l'innovation publique locale	21

Deuxième ambition : Développer une offre de service de qualité	22
Priorité 5 : Créer une dynamique de formation élargie	22
Orientation : Renforcer les formations organisées en présentiel	22
Orientation : Développer l'offre de formation en distanciel, en soutien ou en complément des actions de formation en présentiel	23
Orientation : Contribuer à ce que les collectivités territoriales participent au développement des compétences	24
Priorité 6 : Proposer des contenus de formation toujours plus pertinents	24
Orientation : Développer les ressources et actions de formations en prise avec l'actualité	25
Orientation : Renouveler de manière continue l'offre de service	25
Orientation : Poursuivre le travail d'évaluation de l'activité de formation	25
Priorité 7 : Développer les usages pédagogiques rendant les stagiaires acteur.rice.s de leur formation	26
Orientation : Développer les pédagogies actives en utilisant pleinement les apports des outils numériques	26
Orientation : Faire des intervenant.e.s des contributeur.rice.s actif.ve.s au projet du CNFPT	28
Orientation : Renforcer la territorialisation de l'offre de service	30
Priorité 8 : Améliorer le niveau d'accueil des stagiaires	31
Conclusion	33
Liste des ambitions, priorités et orientations	34
Première ambition : Accompagner les évolutions propres à l'action publique locale	34
Deuxième ambition : Développer une offre de service public de qualité	35

Le projet du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) pour les années à venir est ancré dans son histoire institutionnelle et traduit une volonté de promotion de la fonction publique territoriale.

Cet établissement public détient une place originale qui lui confère des responsabilités à l'égard des agent.e.s territoriaux.ales et des collectivités territoriales. Il a su s'adapter au cours des six dernières années et se trouve désormais dans la situation de pouvoir développer de nouvelles ambitions pour la fonction publique territoriale. Ce projet exprime, à travers ses orientations, **le sens de l'action** à mener par l'établissement et en particulier ses équipes - actrices des évolutions concrétisant les orientations - au service des agent.e.s territoriaux.ales et en partenariat avec les collectivités territoriales.

Le CNFPT, l'établissement public des collectivités territoriales au service des agent.e.s territoriaux.ales

Le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), établissement public local à dimension nationale, est un organisme commun à toutes les collectivités territoriales et leurs établissements publics, au service de l'ensemble des agent.e.s territoriaux.ales. Son conseil d'administration paritaire est composé de représentant.e.s des collectivités territoriales et de représentant.e.s des syndicats de fonctionnaires territoriaux.ales. Il est organisé de manière déconcentrée, présent sur l'ensemble du territoire. Ce statut lui confère une place toute spécifique auprès des agent.e.s territoriaux.ales, avec notamment un rôle mutualisateur important entre les collectivités.

Cette institution de la fonction publique territoriale est issue du mouvement de reconnaissance d'un droit à la formation pour les agent.e.s territoriaux.ales, à travers la loi du 13 juillet 1972 relative à la formation et à la carrière des agent.e.s communaux.ales qui a institué le Centre de formation des personnels communaux (CFPC). Le dispositif alors mis en place s'appuyait sur deux principes : un financement mutualisé et une gestion paritaire associant les représentant.e.s des communes et celles.ceux des agent.e.s. C'est sur la base des mêmes principes que le législateur a, en 1984, créé le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), le plaçant sous la responsabilité à la fois des employeurs territoriaux et des représentant.e.s des personnels territoriaux.

Ce n'est pas un hasard si le Centre national de la fonction publique territoriale est né en même temps que la fonction publique territoriale. La parité statutaire voulue en France, en 1984, entre les trois fonctions publiques exigeait, pour la fonction publique territoriale, un dispositif de formation à la hauteur de celui des fonctionnaires de l'Etat et du secteur hospitalier. Pour être efficaces et pertinents, les collectivités locales, leurs assemblées et leurs exécutifs avaient besoin de collaborateurs.rice.s formé.e.s, avec un niveau de compétences à la hauteur des exigences. Dans le même temps, il était nécessaire de mettre en place un outil capable d'organiser les concours d'accès à la fonction publique territoriale.

La nature paritaire du CNFPT a parfois, depuis 1984, été remise en question. Elle est aujourd'hui reconnue comme composante pleine et entière du conseil d'administration, même si certaines organisations syndicales revendiquent un retour à un paritarisme de plein exercice. Notons que la personnalité juridique et l'autonomie financière du CNFPT n'ont jamais été remises en cause quelles que furent les majorités parlementaires.

Administré par des élu.e.s locaux.ales issu.e.s des différentes catégories de collectivités territoriales (communes, départements, régions), le CNFPT présente les caractéristiques d'un établissement public local. Avec ses représentant.e.s au conseil d'administration, il procède des collectivités territoriales qui ont le pouvoir délibératif. Son fonctionnement est calqué avec certaines spécificités sur celui des collectivités et de leurs établissements publics en matière de commande publique, de statut des personnels, de principes comptables, de contrôle de légalité, etc.

Le CNFPT, une institution paritaire de la fonction publique territoriale

Consacré par la loi, le paritarisme est un principe fondamental de l'organisation de la formation professionnelle en France.

Dans la fonction publique territoriale et au CNFPT, où il constitue une véritable richesse de l'établissement au service de la fonction publique territoriale, le paritarisme se décline sur un mode différent des structures paritaires traditionnelles. Ainsi, les organisations syndicales ne participent pas aux actes de gestion de l'établissement et ne votent pas son budget.

D'aucun.e.s souhaiteraient aller plus loin mais nul en revanche ne considère qu'il faille remettre en cause le paritarisme dans sa forme actuelle.

Les élu.e.s locaux.ales comme les représentant.e.s des personnels ont, à plusieurs occasions, exprimé leur attachement au paritarisme et tout particulièrement dans les différentes instances de dialogue social de la fonction publique territoriale. Cela est vrai également pour le Centre national de la fonction publique territoriale.

Ce paritarisme singulier au CNFPT permet aux représentant.e.s des personnels territoriaux d'exercer leur rôle au sein du conseil d'administration et, au sein du conseil national d'orientation (CNO), instance consultative, présidée par un.e représentant.e des organisations syndicales.

Si les textes qui régissent le CNFPT ne permettent pas d'accorder des délégations de fonctions aux représentant.e.s des personnels, des missions peuvent leur être confiées pour des dossiers d'actualité ou thématiques.

Ce fut le cas au cours de la période 2009-2015 sur plusieurs sujets : la formation des agent.e.s de catégorie C ; le rôle des conseils régionaux d'orientation (CRO) ; le développement durable ; la recherche et l'action publique locale ; l'apprentissage aux métiers territoriaux.

Les évolutions conduites par le CNFPT depuis six ans, vont permettre à l'établissement public de répondre de manière plus pertinente aux mutations profondes de l'action publique locale.

Le CNFPT, un service public qui a su s'adapter à la réforme de 2007

La loi du 19 février 2007 a conforté les missions statutaires et de formation en lui donnant des responsabilités nouvelles (notamment le droit individuel à la formation professionnelle, le dispositif de validation des acquis de l'expérience professionnelle, les formations d'intégration pour tous) tout en confortant sa mission d'observation de l'emploi, des métiers et des compétences et sa responsabilité de pilotage des emplois de direction (tenue du répertoire national des emplois de direction) et des cadres d'emplois de direction, communément dénommés A+ (bourse de l'emploi, dispositif destiné aux fonctionnaires momentanément privés d'emplois, concours pour l'accès aux emplois de cadres supérieurs). Certaines de ces dispositions législatives ont été mises en œuvre dès 2008, en particulier les formations d'intégration pour les agents de catégorie C, après un premier mouvement de territorialisation des sessions. Le livret individuel de formation numérique a été lancé à cette même période.

Enfin, et surtout, aux formations initiales des seul.e.s cadres A et B sont substituées des formations d'intégration de plus courte durée, mais au bénéfice de l'ensemble des fonctionnaires, et depuis le 1^{er} janvier 2010, les concours des agent.e.s de catégorie A (hormis ceux communément appelés « A+ ») sont gérés par les centres départementaux de gestion auxquels les moyens budgétaires correspondants ont été transférés mais, non les agent.e.s qui en étaient chargé.e.s.

Depuis 2010, un processus de construction de l'offre de service du CNFPT s'est structuré progressivement afin d'harmoniser l'action de l'établissement public à l'échelle nationale selon son niveau de pertinence.

Plusieurs avancées en ce sens peuvent être mentionnées, sans être exhaustif : classification des champs de l'action publique locale selon une typologie commune couvrant toutes les compétences décentralisées ; spécialisation des instituts (ex-ENACT) et découpage des réseaux de pôles de compétences selon cette typologie d'action publique locale ; élargissement de l'offre de manière à couvrir l'ensemble des métiers et thématiques de l'action publique locale ; organisation des modules de professionnalisation par itinéraires (métiers et thématiques) ; classement des itinéraires de professionnalisation par niveaux (fondamentaux, approfondissement et expertise) ; coopérations avec diverses institutions en recherchant les alliances au service de l'intérêt général (en particulier avec les associations nationales de collectivités territoriales, les régions, l'Etat, les universités, les centres de gestion, etc.) ; certification des concours concernant les emplois supérieurs de la fonction publique territoriale.

Ce travail a été résolument impulsé en étroit lien avec l'évolution des emplois et des compétences (mise à jour du répertoire des emplois, métiers et compétences en 2013).

Ces évolutions ont été rendues possibles grâce à un processus interne de pilotage équilibré : la gouvernance de l'établissement a été clarifiée ; le fonctionnement institutionnel a évolué.

La gouvernance de l'établissement (les compétences du conseil d'administration, les prérogatives de l'exécutif, le rôle propre du CNO, les responsabilités de la direction générale et des directeur.rice.s de structures, les compétences des conseils régionaux d'orientation) a été explicitée et articulée de manière à garantir les principes de légitimité, cohérence, cohésion, créativité et efficacité. Un point d'étape sera effectué afin de s'assurer que les missions des CRO sont exercées et que les principes de la charte de leur fonctionnement sont mis en œuvre de manière satisfaisante.¹

Par ailleurs, le fonctionnement institutionnel a évolué positivement au cours de ces dernières années. Sans être exhaustifs, nous citerons à titre d'exemple quelques-unes de ces évolutions : les directions nationales et les structures de l'établissement sont devenues bien plus solidaires dans le pilotage des évolutions ; les cloisonnements se sont fortement estompés ; les articulations entre délégations et instituts se sont clarifiées ; un travail collaboratif de création collective, animé en réseau, s'est développé ; des méthodes de conception de l'innovation se sont diffusées ; la logique opérationnelle de formation et la logique de ressources de formations ne sont plus opposées ni hiérarchisées entre elles comme auparavant mais désormais perçues comme les deux bouts d'une même chaîne, celle de l'efficacité ; un effort massif est réalisé pour investir dans les outils et usages numériques au service d'une pédagogie active.

L'ensemble de ces actions portent leurs fruits et des résultats sont perceptibles

L'ensemble des actions conduites depuis 2010, dans le cadre du projet national de développement, portent leurs fruits et des résultats sont perceptibles, retracés chaque année dans un rapport particulier présenté au conseil d'administration².

¹ Cf. « Charte de fonctionnement des conseils régionaux d'orientation (CRO) » : [lien hypertexte vers le document](#)

² Cf. « Bilan du projet national de développement », juin 2015 : [lien hypertexte vers le document](#)

Le CNFPT a accueilli plus de 960 000 agent.e.s territoriaux.ales en formation en 2015. Cela représente une hausse de 40 % sur 7 ans. Les journées formation stagiaires ont été de l'ordre de 2,7 millions en 2015, soit une hausse de près de 38 % par rapport à 2008.

Les actions de formation sont de plus en plus réalisées à proximité des agent.e.s et des collectivités, de manière mieux adaptée à la réalité des territoires ruraux et selon un principe de « sur mesure » concrétisé, à chaque fois que possible, à travers des partenariats conclus avec des collectivités ou des unions de collectivités. L'accès aux formations est devenu plus équitable.

Les plans de formation deviennent progressivement les outils stratégiques pluriannuels de promotion statutaire et de développement des compétences professionnelles au sein des collectivités territoriales ou à l'échelle d'unions de collectivités territoriales engagées dans une démarche de mutualisation en matière de formation.

De plus, les études conduites par le CNFPT - tirées de l'observation et de l'analyse des évolutions statistiques, socio-organisationnelles et psycho-sociales de la fonction publique territoriale - contribuent, pour leur part, à structurer la gestion dynamique des compétences professionnelles nécessaires pour toute collectivité territoriale.

Nos e-ressources sont désormais consistantes et identifiées comme contribuant aux apprentissages. Une stratégie de développement des apprentissages numériques se déploie dans un élan qui porte tout autant sur les contenus, les outils et les équipements que sur les usages.

La place de l'établissement est beaucoup plus fortement reconnue comme celle d'un service public capable d'accompagner les agents lorsqu'ils sont confrontés à des réformes dans lesquelles les collectivités territoriales décident de s'inscrire, comme par exemple celles des emplois d'avenir, de la politique de la ville, de l'apprentissage ou des transformations institutionnelles.

Enfin, le dernier baromètre d'image 2015 réalisé par le CNFPT témoigne de la perception et du niveau de satisfaction exprimés par les agent.e.s, les cadres de direction et les élu.e.s territoriaux.ales. Interrogé.e.s sur les points forts du CNFPT, une majorité des sondé.e.s cite spontanément la diversité et la qualité des formations, une offre complète et variée, le professionnalisme des formateur.rice.s, l'adaptation des formations aux besoins des collectivités, la proximité de ses équipes avec les collectivités, la connaissance du secteur territorial et la couverture géographique de l'établissement.

Par ailleurs, au cours des six dernières années, en tant qu'établissement et employeur, le CNFPT s'est affirmé à travers de nombreuses évolutions sociétales notables :

- l'accueil des personnes en situation de handicap ;

- une stratégie d'achats responsables permise par l'intégration de critères environnementaux et sociaux dans nos marchés publics ;
- l'évolution de nos modes de déplacement professionnels (notamment à travers une démarche de mise en place de plans de déplacement de l'établissement) ;
- une politique patrimoniale renouvelée (localisation, qualité et maintenance de nos bâtiments) ;
- une politique sociale interne.

L'évaluation de la mise en œuvre du projet national de développement du CNFPT³, conduite et débattue par la structure en 2014-2015, puis présentée au conseil d'administration de juin 2015, tire les enseignements des évolutions engagées depuis 2010 et inspire les évolutions engagées depuis lors et celles qui naîtront de la dynamique de mise en œuvre du projet.

Ces évolutions de ces dernières années ont été rappelées par les agent.e.s de l'établissement, lors des séminaires inter-régionaux et celui du siège, ainsi que lors des Rencontres de Lille du printemps et du début de l'été 2015, comme étant des acquis à consolider et sur lesquels le CNFPT peut s'appuyer pour progresser.

Vers de nouvelles ambitions conduisant à des priorités

Le projet du CNFPT s'inscrit dans la continuité des objectifs politiques tracés depuis 2010, qui ont permis des avancées : conforter les missions statutaires et réglementaires du CNFPT ; réduire les inégalités d'accès à la formation ; contribuer à améliorer la qualité de la gestion publique locale et faire vivre les valeurs de service public local ; développer de nouveaux champs de coopération ; promouvoir le développement durable dans la formation et la gestion.

Le CNFPT a la volonté, au cours de la période 2016-2021, d'accompagner davantage les évolutions propres à l'action publique locale, renforcer encore la qualité de l'offre de service public et prolonger la dynamique institutionnelle au service de son projet pour répondre aux besoins des agents et aux attentes des collectivités territoriales.

Il est établi que l'effort de formation dont bénéficient les agents de la fonction publique territoriale est bien moindre que celui accordé aux autres catégories de fonctionnaires publics et aux salariés du secteur privé.

Le rétablissement du 1% est une nécessité impérieuse pour ne pas creuser davantage ces inégalités. Le maintien au-delà de 2016 de la baisse de cotisation applicable mettrait profondément en cause l'activité même du CNFPT et affaiblirait gravement la fonction publique territoriale.

³ Cf. le rapport d'évaluation de la mission conduite par PWC : [lien hypertexte vers le document](#)

Dans ce contexte, l'établissement a toutefois choisi de bâtir un projet ambitieux et de le construire de façon inédite. Souhaitant inscrire sa démarche de conception de ses orientations dans un esprit collaboratif, le CNFPT a lancé une concertation avec les associations de collectivités locales et un processus de contribution de l'ensemble des agent.e.s de l'établissement public au nouveau projet en différentes étapes :

- les séminaires inter-régionaux et du siège, organisés au printemps et conçus comme des temps de partage. Ce qui a permis de mesurer ensemble le chemin parcouru collectivement et d'imaginer les nouveaux progrès possibles pour l'établissement ;
- les Rencontres de Lille des 1^{er} et 2 juillet 2015, inscrites dans le prolongement des réflexions menées au cours des séminaires inter-régionaux⁴.

A l'issue de cette démarche de concertation, le projet de l'établissement pour la période 2016-2021, se décline autour **de deux grandes ambitions qui donnent leur sens à huit priorités** :

- **première ambition : accompagner les évolutions propres à l'action publique locale**
 - accompagner encore mieux les évolutions statutaires des agent.e.s territoriaux.ales ;
 - contribuer à donner du sens à l'action publique ;
 - accompagner, par le développement des compétences des agent.e.s territoriaux.ales, les projets institutionnels et les projets de territoires ;
 - former à l'innovation publique locale comme démarche de recherche de réponses adaptées aux mutations.
- **deuxième ambition : développer une offre de service public de qualité**
 - créer une dynamique de formation élargie ;
 - proposer des contenus de formation toujours plus pertinents ;
 - développer les usages pédagogiques rendant les stagiaires acteur.rice.s de leur formation ;
 - améliorer le niveau d'accueil des stagiaires.

Chacune de ces priorités donneront lieu à des orientations sur la base desquelles une feuille de route sera tracée qui permettra de décliner ce projet à l'échelle de l'établissement tout entier.

⁴ Cf. Livret numérique « Propositions et productions des séminaires et rencontres 2015 » : [lien hypertexte vers le document](#)

PREMIERE AMBITION : ACCOMPAGNER LES EVOLUTIONS PROPRES A L'ACTION PUBLIQUE LOCALE

Les agent.e.s des collectivités pratiquent des métiers, assurent des fonctions et exercent des responsabilités qui sont essentiels pour la qualité des services publics locaux. Or, ceux-ci, depuis les années 1980 avec le mouvement de décentralisation évoluent profondément.

Le CNFPT est appelé - à travers ses responsabilités statutaires et son action en matière de formation professionnelle - à jouer pleinement son rôle, de manière proactive. Il doit encore mieux devenir l'organisme de référence pour la formation des fonctionnaires territoriaux et accroître sa part de réponse dans le total des départements en formation. Il importe de prolonger et conforter les efforts pour que les fonctionnaires territoriaux.ales, aux côtés des exécutifs territoriaux, soient davantage acteur.rice.s de l'avenir des services publics. En effet, pour relever les défis posés aux collectivités, piloter les mutations voulues, faire face aux évolutions qui s'imposent, rechercher les solutions appropriées, conduire les transitions nécessaires, les agent.e.s territoriaux.ales ont besoin, pour exercer pleinement leurs missions et leurs métiers, de disposer :

- de clefs de compréhension des évolutions en cours ;
- de grilles d'analyse de l'action publique locale ;
- de compétences professionnelles leur permettant de concevoir des projets opérationnels et de les mettre en œuvre selon des démarches collaboratives ;
- de savoirs les rendant capables d'être acteur.rice.s à l'échelle des territoires ;
- de réponse aux besoins d'accompagnement des agent.e.s confronté.e.s elles eux-mêmes aux profonds bouleversements que connaît l'action publique locale.

Le CNFPT a la volonté, **à travers son offre de service public**, de jouer encore mieux son **rôle d'accompagnement des évolutions propres à l'action publique locale**, notamment à travers les orientations suivantes :

- accompagner encore mieux les évolutions statutaires des agent.e.s territoriaux.ales ;
- contribuer à donner du sens à l'action publique ;
- accompagner, par le développement des compétences des agent.e.s territoriaux.ales, les projets institutionnels et les projets de territoire ;
- former à l'innovation publique locale comme démarche de recherche de réponses adaptées aux mutations.

La prise en compte de ces orientations conduit à faire encore mieux évoluer le CNFPT vers une offre de service en interaction avec les agent.e.s ainsi qu'avec leurs employeurs. La production de cette offre de service suppose également, à l'échelle de l'établissement, une évolution de ses métiers et de ses fonctions, une ingénierie pédagogique, une ingénierie des réponses pertinentes aux besoins des agent.e.s et aux attentes des collectivités, une ingénierie des compétences professionnelles ainsi qu'une expertise de la gestion publique locale.

PRIORITE 1 : ACCOMPAGNER ENCORE MIEUX LES EVOLUTIONS STATUTAIRES DES AGENT.E.S TERRITORIAUX.ALES

Les agent.e.s territoriaux.ales attendent du CNFPT un accompagnement de qualité, dans le cadre de politiques de développement des compétences inscrites dans des plans de formation. Pour cela, il convient de structurer encore davantage l'intervention de l'établissement de telle sorte qu'il permette les évolutions statutaires des agent.e.s, accompagne leur développement professionnel, favorise leur parcours professionnels, soutienne ceux en situation de transition professionnelle. Dans le même temps, l'établissement doit assurer avec professionnalisme ses compétences statutaires.

ORIENTATION : FAVORISER LES PARCOURS PROFESSIONNELS

Le CNFPT a pour objectif de contribuer à réduire les inégalités d'accès à la formation en amplifiant son rôle d'ascenseur social par la formation tout au long de la vie. Pour cela, outre l'effort de territorialisation de ses réponses et diverses autres actions entreprises, l'établissement public (dont celle concernant l'orientation professionnelle) doit davantage **créer, dans le cadre collectif des orientations des plans de formation, les conditions de parcours professionnels de qualité** pour les agent.e.s territoriaux.ales et assurer la bonne articulation entre la mission de formation relevant du CNFPT avec les compétences des acteur.rice.s de la qualification professionnelle.

Ce sont les agent.e.s de catégorie C peu qualifié.e.s et celles.ceux en recherche d'une seconde carrière qui sont prioritairement concerné.e.s par cette orientation tenant à l'égalité d'accès des agents à la formation. Elle appelle diverses évolutions opérationnelles du CNFPT parmi lesquelles les suivantes :

- pour susciter des parcours professionnels, l'établissement doit approfondir son approche : établir un diagnostic des besoins des publics nécessitant une évolution professionnelle, particulièrement ceux peu qualifiés ; organiser l'offre de service autour d'une double entrée par les métiers et les compétences, en articulation avec les offres de formations certifiantes ; mettre en place une orientation formative ; améliorer les modalités pédagogiques des préparations aux concours ainsi que des examens professionnels pour s'adapter aux publics peu qualifiés ; etc. Ces pistes d'actions permettront de proposer - entre un.e agent.e volontaire, son employeur et le CNFPT - un **contrat de parcours individuel d'évolution professionnelle**, qui permettra de rendre les bénéficiaires acteur.rice.s de leur trajectoire ;
- améliorer le niveau de formation au stade de **l'intégration des agent.e.s de catégories B et A**. Le CNFPT revendique la réforme qui, au 1^{er} janvier 2016, a fait passer de cinq à dix jours la durée de la formation initiale des agent.e.s de catégories B et A.

Une offre d'e-formation particulière aux formations d'intégration sera développée et déployée pour compléter cette réforme et, encore plus précisément, contribuer à la bonne intégration des agent.e.s dans la fonction publique territoriale. Les formations d'intégration et les itinéraires de formations de professionnalisation seront d'avantage articulés ;

- établir des accords avec les régions, compétentes en matière de qualifications professionnelles, pour que les itinéraires de formation tout au long de la vie qui relèvent de la mission du CNFPT soient coordonnés et s'intègrent dans des parcours de formation et de qualification articulés pour certains métiers prioritaires ;
- consolider l'offre de service de l'établissement en matière d'orientation et d'accompagnement collectif vers les dispositifs de VAE et de bilans de compétences, en particulier en direction des agents peu ou pas diplômés ;
- la mission d'observation et de prospective concernant les emplois, les métiers et les compétences dans la FPT.
- placer la formation dans une approche stratégique et dynamique des ressources humaines. Le CNFPT a la volonté d'aider les collectivités à instaurer une « **gestion dynamique des compétences professionnelles** ». Cette notion désigne certaines des dimensions de la gestion des ressources humaines (GRH) impliquant les compétences professionnelles. Elle repose sur la meilleure prise en compte, par les collectivités territoriales, avec l'appui du CNFPT, des composantes fondamentales suivantes :
 - la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) ;
 - un plan de formation pluriannuel (le cas échéant mutualisé) qui traduise la stratégie de développement des compétences et des ressources en cohérence avec la GPEEC ;
 - l'évolution de chaque collectivité territoriale comme communauté apprenante ;
 - la prise en compte dans les entretiens professionnels annuels des compétences et ressources utiles à la réalisation des missions individuelles et collectives des agent.e.s ;
 - l'orientation formative ;
 - la mise en place de parcours professionnels au bénéfice des agent.e.s qui en expriment le besoin ;
 - la promotion des préparations aux concours internes, outils d'évolutions statutaires des agent.e.s territoriaux.ales ;
 - le développement de stratégies de prévention des risques d'usure professionnelle, en réponse aux situations de forte pénibilité au travail ;
 - la multiplication de démarches d'unions de collectivités, dans les territoires ruraux, qui permettent l'émergence de plans pluriannuels de formation mutualisés favorisant des réponses territorialisées du CNFPT ;
 - des partenariats de formation professionnelle territorialisée (dénommés : « partenariats de FPT »), conclus avec le CNFPT, en vue d'organiser des réponses sur mesure aussi territorialisées que possibles.

Pour promouvoir une pareille approche, il convient de **mobiliser une ingénierie des compétences professionnelles** au sein du CNFPT permettant de :

- conseiller les collectivités sur les enjeux de développement des compétences dans leurs projets, tant au stade de la conception que de celui de la mise en œuvre. Ces conseils ne doivent pas devenir une activité de consultance et peser sur la charge de travail ;
- articuler la **gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et compétences (GPEEC), les métiers territoriaux, les compétences professionnelles, le sens de l'action des collectivités, le plan pluriannuel de formation et les évaluations professionnelles** ;
- distinguer le « **plan pluriannuel de formation** » du « **programme annuel des demandes de formation** » ;
- mettre en place **des bases de données partagées sur les plans de formation des collectivités territoriales**, à usage interne au CNFPT. Elles permettront notamment aux CRO d'exercer leurs missions ;
- développer **une offre de service du CNFPT en matière d'orientation professionnelle** à destination des fonctionnaires territoriaux.ales.

Pour favoriser ces évolutions, le CNFPT conditionnera de plus en plus ses interventions en « intra » et en « union », à l'adoption d'un véritable plan de formation annuel ou pluriannuel. En 2017, cette condition sera impérative.

En ces domaines, dans le prolongement de ce qui a été amorcé en ce sens, entre 2010 et 2015, le dispositif de **coopération avec les centres de gestion** sera suivi, animé et enrichi.

ORIENTATION : SOUTENIR LES AGENT.E.S EN SITUATION DE TRANSITION PROFESSIONNELLE

Depuis de nombreuses années, nombre d'agent.e.s et d'employeurs territoriaux sont confrontés à des situations d'usures propres à certains métiers qui ont de lourdes conséquences sur la santé des professionnels qui en sont victimes et génèrent des reclassements professionnels délicats et douloureux. Pour éviter de rester dans le champ des mesures de traitement curatif, des mesures d'anticipation de ces situations doivent être conçues et mises en œuvre par l'employeur territorial avec l'appui du CNFPT.

Le CNFPT estime nécessaire d'identifier les emplois sensibles aux phénomènes de pénibilité et d'anticiper les situations d'usure professionnelle. Ce travail peut permettre la mise en place d'un bilan professionnel à mi-carrière pour les professionnels.les assurant ces emplois, et la création de parcours en alternance de transition professionnelle vers de nouveaux métiers.

Face à ces problématiques d'usure professionnelle et pour prévenir les nombreux problèmes de reclassements professionnels que subissent de multiples agent.e.s et qui pèsent sur la plupart des employeurs locaux, mais aussi face aux mobilités professionnelles induites par des restructurations de services et face à l'allongement des carrières pouvant conduire à des lassitudes professionnelles, le CNFPT **étudie et expérimente un dispositif complet au service de parcours de transition professionnelle choisie et non subie.**

**ORIENTATION : ASSURER AVEC PROFESSIONNALISME LES COMPETENCES
STATUTAIRES DU CNFPT**

La loi du 26 janvier 1984 - dont la dernière modification majeure remonte à février 2007 - confie au CNFPT, en plus de ses activités de formation professionnelle tout au long de la vie, des **missions statutaires qui revêtent une importance toute particulière pour l'établissement public** et font l'objet d'un véritable travail de fond.

Le CNFPT exerce des missions dites statutaires pour quatre cadres d'emplois : administrateur, ingénieur en chef, conservateur des bibliothèques et conservateur du patrimoine. Pour ceux-ci, le CNFPT assure :

- l'organisation des concours et examens professionnels, dotée de manière inédite pour la fonction publique, de la certification ISO 9001 acquise depuis le printemps 2014 ;
- la publicité des créations et vacances d'emploi ainsi que la tenue de la bourse nationale de l'emploi de la catégorie A+ ;
- la tenue du répertoire national des emplois de direction ;
- la prise en charge des fonctionnaires, en cas de suppression de leur poste ou de décharge d'emploi fonctionnel ;
- le reclassement des fonctionnaires devenu.e.s inaptes ;
- l'aide à la mobilité des cadres de direction des collectivités territoriales.

Le CNFPT s'engage à faire progresser ces dispositifs concernant les A+ ainsi que, par ailleurs, les dispositifs statutaires relevant de sa compétence qui concernent l'ensemble de la fonction publique territoriale :

- la mise en œuvre des procédures de reconnaissance de l'expérience professionnelle et d'équivalence de diplômes. La commission d'équivalence de diplômes français et étrangers - gérée par le CNFPT mais présidée par un.e conseiller.ère d'Etat - joue un rôle éminent à la jonction entre le statut de la fonction publique territoriale, les métiers et les formations diplômantes. Elle favorise l'accès à certains concours externes de la fonction publique territoriale en prenant en compte l'expérience professionnelle de certain.e.s candidat.e.s ne remplissant pas les conditions de diplômes. Ses décisions sont opposables aux autres fonctions publiques dont les concours sont similaires en termes d'accès.

Pour l'ensemble de ces missions, le CNFPT va poursuivre les démarches engagées, au cours du mandat précédent, visant à améliorer de façon permanente la qualité des prestations rendues.

PRIORITE 2 : CONTRIBUER A DONNER DU SENS A L'ACTION PUBLIQUE

Pour contribuer à l'appropriation du sens de l'action publique, le CNFPT accompagnera plus activement les agent.e.s dans la **compréhension des valeurs, principes et responsabilités** propres à l'action publique. Dans ce cadre, **l'établissement consolidera son engagement en faveur des « grandes causes nationales » et améliorera la prise en compte, dans son offre de service, des « grandes mutations de l'action publique ».**

ORIENTATION : DONNER DES POINTS DE REPERES DANS LA COMPREHENSION DU SENS DE L'ACTION PUBLIQUE

Pour contribuer, à son niveau, à affermir le sens de l'action publique, le CNFPT se fixe comme objectifs :

- de former aux valeurs qui fondent la fonction publique, dans le prolongement de l'étape que fut la Déclaration commune du réseau des écoles de service public (RESP), que le CNFPT a fait émerger en 2012 ;
- de former aux principes et responsabilités qui sont propres à la fonction publique territoriale : principes déontologiques et responsabilités sociétales ;
- d'aider les agent.e.s à discerner les points de repères utiles pour tenir leur place dans les stratégies et les jeux d'acteur.rice.s auxquels elles.ils sont associé.e.s professionnellement ;
- de permettre que se forge une conception des relations humaines du travail, inspirée par les valeurs de la fonction publique, respectueuse des principes de responsabilité, engagée au service des politiques territoriales, humain et plus particulièrement attentive aux ressources psychosociales, à la santé et à la qualité de vie au travail en milieu professionnel ;
- de favoriser la cohésion sociale à une époque où surgissent des crispations identitaires ou communautaristes, en étant vecteur de lien social, d'ouverture, de partage et de débat.

Le sens de l'action publique résulte pour l'essentiel des valeurs, des principes et des responsabilités propres à la fonction publique. Ce sont ces notions qui doivent retenir l'attention de l'établissement dans sa mission de formation afin de proposer les points de repères qui permettent aux fonctionnaires territoriaux.ales d'avoir leurs propres convictions.

En matière de valeurs, l'établissement favorisera l'appropriation de points de repères pouvant être formulés comme suit :

- les valeurs fondamentales propres à la fonction publique : la liberté, l'égalité, la fraternité, la laïcité, la justice, la dignité humaine, l'intérêt général ;
- les valeurs de service public telles que : la continuité, l'adaptabilité, l'égalité d'accès, la légalité, l'efficacité, l'efficience, la réactivité, etc. ;
- les valeurs humaines en jeu dans l'activité professionnelle : le respect, l'écoute, le courage, l'engagement, etc.

En matière de principes déontologiques, les points de repères sont nourris par les textes fixant les droits et devoirs des fonctionnaires.

En matière de responsabilités sociétales, des obligations résultent de plusieurs enjeux qui concernent la gestion publique locale et qui constituent autant de points de repères : le développement durable, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la prise en compte des risques liés aux conditions de travail, la lutte contre l'illettrisme, l'accueil des personnes en situation de handicap, le dialogue social, etc.

ORIENTATION : CONSOLIDER L'ENGAGEMENT DU CNFPT EN FAVEUR DE CERTAINES RESPONSABILITES SOCIETALES ET MUTATIONS DE L'ACTION PUBLIQUE LOCALE

Pour contribuer à faire progresser certains des principes sociétaux, l'établissement utilisera plus résolument le levier de la formation et **exercera plus fortement son rôle d'accompagnement concernant les thématiques suivantes :**

Les grandes causes nationales	Les grandes mutations de l'action publique locale	Les valeurs, principes et responsabilités de la fonction publique territoriale
La lutte contre l'illettrisme	Les transitions écologiques	Les valeurs qui fondent la fonction publique
La lutte contre les discriminations et pour l'égalité républicaine	La qualité de l'action publique	

La prise en compte du handicap en situations professionnelles	La démocratie et la citoyenneté	
L'égalité entre les femmes et les hommes	Les réformes institutionnelles territoriales et leurs impacts sur les agents	Les principes déontologiques particuliers à la fonction publique
Le développement des ressources psycho-sociales		
La prévention de la pénibilité au travail	Les transitions numériques de l'offre de service public (y compris la lutte contre la fracture numérique par "l'informatique pour tous")	Les responsabilités propres à la fonction publique territoriale

L'établissement mettra en place un **pilotage interne mieux coordonné** de son action proactive **concernant les grandes causes nationales, les grandes mutations propres à l'action publique locale ainsi que les valeurs, principes et responsabilités de la fonction publique territoriale**. Il développera une offre de formation et notamment des **bouquets de services** sur ces sujets, de telle sorte que ces dimensions servent de repères pour les intervenant.e.s et pour les agent.e.s territoriaux.ales en formation.

PRIORITE 3 : ACCOMPAGNER, PAR LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES DES AGENT.E.S TERRITORIAUX.ALES, LES PROJETS INSTITUTIONNELS ET LES PROJETS DE TERRITOIRE

ORIENTATION : ACCOMPAGNER LES EVOLUTIONS DES PROJETS DES COLLECTIVITES TERRITORIALES

Le CNFPT entend **accompagner**, par le volet des compétences professionnelles (et sans que ces interventions n'entrent dans le champ de la consultance) les évolutions des services publics locaux, notamment les projets institutionnels et les projets de territoire dans lesquels les collectivités territoriales s'engagent.

Les mutations institutionnelles et démocratiques croisent les mutations environnementales, sanitaires et sociales, qui appellent des réponses innovantes des collectivités territoriales à travers leurs projets politiques à l'heure où l'action publique est plus que jamais, une réponse à la crise.

Cette approche nécessite que soit confortée la posture d'écoute et de dialogue du CNFPT vis-à-vis des collectivités territoriales et plus particulièrement, celle des référent.e.s territoire et des antennes territoriales de l'établissement public. Elle mobilisera l'ingénierie des compétences professionnelles de l'établissement.

Elle s'appuiera sur les partenariats de FPT (formation professionnelle territorialisée) qui permettront de répondre encore mieux de manière « sur-mesure » aux besoins des agent.e.s et aux attentes des collectivités. Ceux-ci continueront à être proposés et plus particulièrement aux unions de collectivités dans les zones rurales.

Tout particulièrement, la logique de partenariats de FPT continuera à être promue auprès des services départementaux d'incendie et de secours (SDIS), afin d'inciter ces établissements publics à établir des stratégies globales de formation et afin que le CNFPT réponde de mieux en mieux aux besoins des SDIS.

ORIENTATION : REpondre de Manière Pertinente aux Particularités de Formation dans les Territoires Ultra-Marins

La situation institutionnelle, sociale, économique et environnementale des départements et régions d'outre-mer recèle des particularités qui imposent de continuer à veiller à adapter l'offre de service du CNFPT à chaque fois que nécessaire. Elle continuera à **prendre en compte les identités culturelles et la nature des défis propres à ces collectivités ultra-marines**.

Les moyens consacrés au renforcement des compétences professionnelles des agent.e.s de ces territoires continueront ainsi à faire l'objet d'une attention particulière. Les rencontres territoriales dédiées aux régions et départements ultra-marins, et organisées par le CNFPT contribuent, pour leur part, à ces évolutions au croisement entre les valeurs républicaines de service public, l'identité culturelle de ces espaces et les défis particuliers auxquels ils font face.

ORIENTATION : Adapter l'offre de Formation aux Territoires les plus Vulnérables

L'exposition et la vulnérabilité des espaces géographiques et sociaux aux mutations dépendent de leur géographie, de leur densité, de leur localisation en dehors ou au sein de métropoles, de leur tissu économique et de leur composition démographique.

Tous ces facteurs appellent une offre de formation adaptée et déclinée de manière différenciée et spécifique. Le CNFPT développera **une offre dédiée à la gouvernance et au développement de territoires les plus vulnérables** : zones littorales, espaces ruraux, périphéries « urbaines », quartiers de politique de la ville.

PRIORITE 4 : FORMER A L'INNOVATION PUBLIQUE LOCALE COMME DEMARCHE DE RECHERCHE DE REPONSES ADAPTEES AUX MUTATIONS

Le CNFPT est une structure qui a déjà expérimenté des pratiques innovantes, par exemple en matière pédagogique, dans les champs de l'éco-responsabilité ou dans le domaine de l'apprentissage aux métiers territoriaux. Le choix de poursuivre en ce sens rejoint la volonté de former les agents territoriaux à l'innovation publique.

Les mutations auxquelles les collectivités territoriales doivent faire face et leur interdépendance questionnent l'exercice des politiques publiques et interrogent, par voie de conséquence, les compétences des fonctionnaires territoriaux.ales et le contenu de l'offre de service du CNFPT. Il convient d'adapter cette dernière aux enjeux du monde qui vient.

Ceci conduit à enrichir les données de référence concernant les compétences des emplois territoriaux ainsi que leurs évolutions dans le champ de la fonction publique territoriale.

Sur ces bases, le CNFPT sera en capacité de soutenir encore mieux l'innovation publique locale.

ORIENTATION : ADAPTER L'OFFRE DE FORMATION AUX EVOLUTIONS DE L'ACTION PUBLIQUE LOCALE AUX ENJEUX DU MONDE QUI VIENT

Il importe que le CNFPT soit aux côtés des agent.e.s et des collectivités territoriales et, pour cela, anticipe **les évolutions et les attentes des agent.e.s et des collectivités territoriales.**

En partant des plans de formation, le CNFPT entend **adapter son offre de formation aux évolutions propres à l'action publique locale**, pour contribuer aux mutations (institutionnelles, démocratiques, environnementales, sanitaires, sociétales, territoriales...) et aux transitions vers de nouveaux modèles équilibrés de développement et de croissance.

Le renforcement du rôle des réseaux de pôles de compétence de l'établissement et leur articulation fonctionnelle avec la direction de l'observation prospective - en vue de leur appui opérationnel aux délégations - peuvent permettre de répondre davantage à cet objectif. L'offre de service sera ainsi mieux en prise avec les évolutions mêmes des compétences des collectivités et des enjeux territoriaux.

ORIENTATION : MIEUX DECRIRE LES COMPETENCES DES METIERS TERRITORIAUX

Le CNFPT a besoin de **préciser davantage les référentiels de développement des compétences** des agent.e.s territoriaux.ales **sur lesquels repose son offre de service.**

La mise à jour de 2013 du répertoire des emplois, métiers et compétences a permis des avancées en ce domaine. Le projet de l'INET (avril 2015) a précisé le référentiel de compétences propre aux cadres de direction.

D'autres avancées sont toutefois nécessaires et concerneront tous les métiers et chacune des fonctions et permettront d'approfondir la grille du référentiel de compétences des agent.e.s territoriaux.ales. Elles permettront de mieux former aux métiers comme aux fonctions, telles que celles, par exemple, d'agent de catégorie C en position d'encadrement.

Ce travail sera fait en cohérence avec l'activité de prospective menée par les réseaux de pôles de compétence.

ORIENTATION : DEVELOPPER DES DEMARCHES ET DES ESPACES POUR FORMER A L'INNOVATION PUBLIQUE LOCALE

Les collectivités territoriales recherchent des solutions pour réussir les mutations qui s'imposent dans leurs domaines de compétences. Ce besoin trouve aujourd'hui des réponses dans des démarches d'innovation publique et des fonctions nouvelles qui émergent au sein de certaines collectivités. De nombreuses initiatives concrètes sont mises en œuvre en ce sens. Le CNFPT peut apporter son concours à leur réussite en formant mieux aux démarches d'innovation publique :

- par **la mise en place**, dans son réseau de structures, d'un **laboratoire d'apprentissage et de lieux de co-conception de l'innovation publique** au sein de chacune de ses délégations et de chacun de ses instituts, comme outils d'apprentissage des méthodes d'innovation ;
- par **l'accompagnement à l'innovation territoriale**, autour notamment d'un cycle de formation dédié à l'innovation publique, d'un bouquet de services particulier, d'une e-communauté thématique, etc. ;
- par la collecte et la mise en valeur des innovations conduites par les collectivités afin de permettre la formation par le partage d'expériences ;
- par **la structuration d'un réseau de « collectivités écoles »** : il s'agira de mobiliser les collectivités les plus avancées dans la prise en compte d'actions publiques innovantes, des grandes causes nationales et des grandes mutations de l'action publique locale, afin qu'elles accueillent des actions de formation construites à partir de savoir-faire expérimentés ;
- avec **l'ouverture plus grande de ses données publiques**. Cette évolution, fondée sur l'exigence de transparence, constitue un champ d'innovation dans le rapport aux citoyen.ne.s et aux usager.ère.s auquel le CNFPT doit contribuer.

DEUXIEME AMBITION : DEVELOPPER UNE OFFRE DE SERVICE DE QUALITE

Dans le prolongement de l'important travail accompli entre 2010 et 2015, le CNFPT a pour ambition, au cours de la période 2016-2021, de développer une **offre de service public de qualité**, davantage ancrée dans des pédagogies actives et des réponses pertinentes aux besoins des agent.e.s de la fonction publique territoriale et aux attentes des collectivités. Cette offre jouera le rôle d'« accélérateur » du développement des compétences professionnelles au service de l'action publique locale.

Quatre priorités se dégagent pour atteindre cette ambition :

- créer une dynamique de formation élargie ;
- proposer des contenus de formation toujours plus pertinents ;
- développer les usages pédagogiques rendant les stagiaires acteur.rice.s de leur formation ;
- améliorer le niveau d'accueil des stagiaires.

PRIORITE 5 : CREER UNE DYNAMIQUE DE FORMATION ELARGIE

Le CNFPT entend permettre que les processus de développement des compétences soient renforcés selon trois modalités complémentaires :

- les actions de formation en présentiel organisées par le CNFPT ;
- les actions de formation en distanciel permettant aux agent.e.s de développer leur autonomie et de compléter elles.eux-mêmes les apports tirés des actions de formation en présentiel ;
- les actions de formation sur le lieu de travail, à travers les tutorats, les mentorats, les immersions, les employeurs pouvant ainsi faire de leur collectivité territoriale une communauté apprenante.

ORIENTATION : RENFORCER LES FORMATIONS ORGANISEES EN PRESENTIEL

Pour renforcer les apprentissages dans le cadre des actions de formation dites structurées, organisées en présentiel, plusieurs actions engagées dans le cadre du PND seront poursuivies et amplifiées :

- la **structuration de l'offre de formation en itinéraires** selon une classification par niveaux (fondamentaux, approfondissement et expertise) **sera généralisée pour tous les métiers et pour toutes les thématiques de l'action publique locale.**

Cette évolution permettra de mutualiser davantage et d'harmoniser mieux encore les ressources pédagogiques mises à disposition pour les missions d'ingénierie des structures de l'établissement. En outre, elle favorisera une plus grande coordination de l'offre de service. Dans le même temps, la **transversalité des itinéraires sera améliorée**. Les réseaux de pôles de compétences, en lien étroit avec les équipes chargées de l'observation prospective, auront un rôle moteur à jouer pour contribuer aux évolutions en ce sens ;

- les actions de formation de l'établissement seront organisées sous la forme de « **e-communautés de stages** » **débutant avant, et se poursuivant après le stage en présentiel** (modalité inspirée des principes propres aux "classes inversées") ;
- l'offre réalisée à l'échelle de l'établissement et de chaque structure va être annuellement analysée de manière plus fine afin notamment de mieux comprendre les facteurs explicatifs des annulations d'action programmées et favoriser la pertinence de la programmation prévisionnelle. Pour cela, des **outils d'aide à la programmation** vont être conçus et mis en place ;
- la **présentation des actions de formation** dans le catalogue sera **plus claire**, en précisant notamment le public concerné, les prérequis, les modalités d'organisation de l'offre et les références des intervenant.e.s.

ORIENTATION : DEVELOPPER L'OFFRE DE FORMATION EN DISTANCIEL, EN SOUTIEN OU EN COMPLEMENT DES ACTIONS DE FORMATION EN PRESENTIEL

L'évolution rapide des savoirs et la masse d'informations disponibles conduit à orienter de plus en plus les processus d'apprentissage vers le renforcement des capacités propres à chacun des individus à accéder par eux-mêmes aux savoirs.

En effet, les stagiaires doivent développer leur autonomie dans leurs apprentissages, que ce soit pour adhérer aux nouvelles formes pédagogiques, savoir utiliser les nombreuses ressources, entrer dans une stratégie d'auto-formation, se familiariser avec les outils numériques et, enfin, être actif.ve.s dans leurs parcours de formation.

Dans ce but, la **politique d'offre d'e-services/e-ressources et e-formation**, mise en place au cours du mandat précédent, sera **renforcée**.

De plus, une **nouvelle étape de construction d'une offre d'e-formation** sera franchie au cours du mandat à venir qui multipliera les produits et les utilisateur.rice.s. Une attention toute particulière sera portée aux produits apportant leur soutien aux actions de préparation aux concours, formations d'intégration, formations initiales et « **e-communautés professionnelles** ».

Par ailleurs, le CNFPT souhaite, à terme, offrir **un espace virtuel de formation à chaque agent.e** pour nourrir ses projets personnels de développement professionnel. L'espace agent.e du portail du CNFPT comportera :

- son espace personnel, ses centres d'intérêts, liés à des métiers ou à des thématiques (en utilisant les possibilités offertes par les outils de création), son parcours individuel de formation ;

- le livret individuel de formation (LIF) auquel il convient de donner un intérêt renouvelé ;
- le suivi de son contrat individuel d'évolution professionnelle ;
- la possibilité d'accéder à l'offre globale mais aussi au suivi individuel des sessions auxquelles l'agent.e est inscrit.e ;
- un abonnement personnalisé à des flux d'information ciblés parmi l'offre de service du CNFPT.

ORIENTATION : CONTRIBUER A CE QUE LES COLLECTIVITES TERRITORIALES PARTICIPENT AU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

A travers les séquences d'e-formation accordées pendant le temps de travail, les tutorats, les mentorats, l'alternance et tout particulièrement l'apprentissage, la formation de formateurs internes et autres formes d'appui à ses agent.e.s, **une collectivité peut** contribuer activement au développement des compétences, à garantir l'égalité d'accès des agents à la formation et **devenir une communauté apprenante. Le CNFPT peut accompagner cette évolution du rôle des employeurs comme acteurs de la formation**, et, ainsi, « accélérer » le développement des compétences.

La **structuration d'un réseau de « collectivités écoles »** peut permettre de mettre en place des formations par immersion au sein de collectivités innovantes dans les réponses à certains défis. Cette modalité peut être particulièrement appropriée pour la prise en compte « des grandes causes nationales » et « des grandes mutations de l'action publique ».

PRIORITE 6 : PROPOSER DES CONTENUS DE FORMATION TOUJOURS PLUS PERTINENTS

L'offre du CNFPT doit continuellement rester pertinente. Ceci dépend de sa capacité à identifier rapidement les réponses de court terme et/ou de moyen terme pour actualiser son offre de service et apporter aux équipes au contact des collectivités, notamment les référent.e.s territoire, une offre de plus en plus intégrée.

Ceci nécessite de **développer**, dans le prolongement de la démarche entreprise au cours de ces dernières années, **les événementiels et les ressources en prise avec l'actualité de l'action publique territoriale** mais aussi de **mettre à jour**, en continu, **l'offre de service du CNFPT**.

Le niveau de pertinence de l'établissement est aussi dépendant de la qualité de la démarche d'évaluation de l'activité de formation conduite par le CNFPT.

ORIENTATION : DEVELOPPER LES RESSOURCES ET ACTIONS DE FORMATIONS EN PRISE AVEC L'ACTUALITE

Les règles applicables aux collectivités territoriales sont soumises à de fréquentes évolutions. Dans de nombreux secteurs d'activités des collectivités territoriales, la législation et la réglementation ne cessent de connaître de nombreuses modifications.

Pour aider les agent.e.s des collectivités territoriales dans cet exercice d'actualisation continue de leurs connaissances, le CNFPT contribue à la compréhension et à l'analyse des conséquences opérationnelles directes et indirectes des évolutions.

Pour développer cette forme d'accompagnement, il convient, le plus rapidement possible après la publication des nouvelles législations et réglementations, de concevoir les événementiels, boîtes à outils et bouquets de ressources numériques souhaitables et réviser l'offre de stages avant même les vagues de constructions annuelles.

ORIENTATION : RENOUVELER DE MANIERE CONTINUE L'OFFRE DE SERVICE

Dans l'esprit de l'orientation précédente, l'établissement doit être vigilant pour **renouveler, de manière continue, le contenu de son offre de service**, notamment en liant l'observation prospective des emplois, métiers et compétences aux évolutions sectorielles de l'action publique locale.

Cet effort de renouvellement doit lui-même s'inscrire dans une typologie pertinente de classement de l'offre de service.

Or, la classification selon des « domaines » et « sous domaines » qui organise aujourd'hui l'offre de service du CNFPT est mal articulée avec celle des découpages des réseaux de pôles de compétences. En outre, elle est trop cloisonnée et peu lisible pour les agent.e.s et les collectivités territoriales.

Elle doit évoluer vers une typologie compréhensible et partagée par les collectivités et les agent.e.s.

ORIENTATION : POURSUIVRE LE TRAVAIL D'EVALUATION DE L'ACTIVITE DE FORMATION

Dans le prolongement du cadrage réalisé dès 2011 et des évaluations conduites ces dernières années dont les conclusions ont été reprises dans le présent projet, le CNFPT a la volonté de poursuivre le travail d'évaluation de l'activité de formation de l'établissement au regard des objectifs du présent projet.

Le jugement de valeur posé sur les interventions du CNFPT, fondé sur ses résultats, ses impacts et les besoins à satisfaire, permet à l'établissement de mieux connaître les effets de ses décisions et d'en apprécier la pertinence. Elle donne la possibilité de mieux rendre compte de son activité aux agents territoriaux et à leurs collectivités territoriales.

L'acte d'évaluation nourrit la prise de décision et guide l'établissement dans sa recherche d'efficacité et d'efficience.

Des outils d'évaluation à chaud et post-stages dématérialisés doivent être renforcés. Des expérimentations seront probablement nécessaires pour tester les outils les plus adaptés aux besoins du CNFPT.

Un nouveau programme pluriannuel d'évaluation sera bâti qui tiendra compte des orientations du présent projet.

PRIORITE 7 : DEVELOPPER LES USAGES PEDAGOGIQUES RENDANT LES STAGIAIRES ACTEUR.RICE.S DE LEUR FORMATION

Pour renforcer la qualité de son offre de service, l'établissement public entend développer les pédagogies actives. Pour atteindre cet objectif, les intervenant.e.s sont appelé.e.s à devenir davantage acteur.rice.s du projet du CNFPT en ayant recours à une **pédagogie active pour une formation pertinente**. Le CNFPT entend également amplifier les réponses de proximité aux besoins de formation et améliorer l'accueil des stagiaires.

ORIENTATION : DEVELOPPER LES PEDAGOGIES ACTIVES EN UTILISANT PLEINEMENT LES APPORTS DES OUTILS NUMERIQUES

Le CNFPT impulsera la diversification de ses méthodes pédagogiques dans le droit fil de ce qui a été engagé ces dernières années : innovations technologiques (formation à distance ; communauté d'apprentissage des secrétaires de mairie ; mise à disposition d'un coffret pédagogique sur les élections locales de 2014 et de 2015 ; organisation de classes virtuelles et de visio-conférences) ; création d'une base de connaissances sur le secteur public territorial (le « Wikiterritorial ») ; création d'une WEBTV ; création d'une coopérative pédagogique ; mise en place de nouvelles approches de groupes (cercles d'étude, groupes de co-développement, groupes d'échange de pratiques, cafés de conversations, tables apprenantes) ; etc.

Ces pratiques pédagogiques innovantes traduisent de nouvelles approches de la formation qui ont pour objectif de **rendre les participant.e.s davantage actif.ve.s et autonomes dans leurs apprentissages**. Cette orientation vise à permettre autant que possible que chaque stagiaire soit pris en compte de manière individualisée et qu'elle puisse vivre, à travers un temps de formation, une expérience professionnelle d'enrichissement de ses compétences au-delà des seuls mécanismes d'acquisition de connaissances.

Pour accroître le niveau de qualité des réponses du CNFPT aux besoins des agent.e.s et aux attentes des collectivités territoriales, **l'établissement développera la coopérative pédagogique** qui a été mise en place pour capitaliser et diffuser les méthodes d'animation pédagogique actives au sein de l'établissement et à l'attention de l'ensemble des intervenant.e.s. Cette coopérative diffusera également les outils numériques que les conseiller.ère.s formation devront promouvoir et que les intervenant.e.s devront s'approprier en vue d'exploiter pleinement les potentialités des outils numériques dans les méthodes d'apprentissages.

Les **scénarios d'actions** (dont la conception relève du CNFPT) **seront généralisés** et figureront dans la base numérique de gestion des activités et des intervenant.e.s (GDAI).

Dans le même sens, un travail est engagé en vue de **bâtir un « entrepôt de ressources »**, à usage interne, destiné au partage de ressources pédagogiques entre les équipes de formation dans le but de faciliter leurs missions d'élaboration de scénarios d'actions de formation ou de rédaction de documents supports de commandes aux intervenant.e.s ou aux prestataires.

Pour favoriser une pédagogie active et rendre les formations davantage pertinentes, **l'offre du CNFPT** doit être, de mieux en mieux, **composée comme un bouquet de services**. Pour certaines formations (initiales, règlementaires, harmonisées), ces bouquets de services peuvent nécessiter notamment la production de « bouquets de ressources » multimédias mis à disposition des intervenant.e.s. Pour les autres formations, l'établissement veillera à ce que les supports de formation fournis par les intervenant.e.s respectent les règles éditoriales du CNFPT : la charte graphique ; une volumétrie adaptée ; des documents en conformité avec la réglementation sur les droits d'auteurs ; l'usage des outils numériques dans la conception des supports pédagogiques.

Pour favoriser une pédagogie active, les **apprentissage numériques doivent être développés**. Cet objectif constitue le nouveau levier de développement de l'activité de l'établissement pour les prochaines années. Pour cela, il est déployé la stratégie dont les grands axes sont :

- développer les e-connaissances et les compléter par des supports pédagogiques numériques (ou « capsules ») couvrant les champs de l'action publique locale et de la gestion publique ;
- produire des e-ressources associées aux itinéraires et organiser des e-communautés de stage pour diffuser des modalités pédagogiques inspirées des « classes inversées » ;
- permettre que les e-ressources soient, autant que possible, interactives avec les stagiaires en prenant en compte leurs cheminements personnels ;
- susciter et animer de nombreuses e-communautés professionnelles et thématiques qui complètent l'offre en présentiel de l'établissement ;
- développer les usages des outils, équipements numériques et e-ressources par les conseiller.ère.s formation et les intervenant.e.s du CNFPT. Inclure cet axe dans la stratégie de diffusion de la culture pédagogique ;
- doter chaque lieu de formation d'outils numériques interactifs, fixes ou mobiles, de manière à permettre les usages pédagogiques les plus actifs pour les stagiaires ;

- développer les classes numériques ou les e-conférences, accessibles en ligne par tout agent.e, en complément de l'offre en présentiel ;
- créer des espaces d'apprentissage des techniques de co-conception de l'innovation publique, situés dans chaque institut et délégation ;
- doter l'établissement d'un laboratoire d'apprentissage, au siège, pour tester les produits pédagogiques numériques en vue de leur diffusion auprès des équipes et des intervenant.e.s, et former les agent.e.s du CNFPT et les formateur.rice.s d'intervenant.e.s. à leurs usages. Ce laboratoire d'apprentissage sera en réseaux avec les structures similaires à l'échelle française voire européenne, de façon à inscrire résolument le CNFPT dans les évolutions les plus innovantes ;
- négocier des coopérations sur les territoires pour l'utilisation des espaces numériques existant hors CNFPT.

Dans le même temps, les actions auprès des publics non familiers des outils numériques et de prévention de la fracture numérique (notamment un des modules de l'ONH 15 de lutte contre l'illettrisme : "A la découverte du numérique"), dont l'établissement public a pris l'initiative, seront renforcées. Notamment, le CNFPT favorisera "l'informatique pour tous", composante de la grande mutation sur la transition numérique, et tout particulièrement son offre de formation.

ORIENTATION : FAIRE DES INTERVENANT.E.S DES CONTRIBUTEUR.RICE.S ACTIF.VE.S AU PROJET DU CNFPT

La relation entre le CNFPT et ses intervenant.e.s est cruciale pour garantir la qualité des formations délivrées. Ces derniers ont un rôle essentiel dans l'élaboration des réponses aux commandes de l'établissement, la production des supports pédagogiques et l'animation des actions de formation.

Depuis 2011, le CNFPT a mis en place un ensemble d'actions regroupées dans un schéma directeur des intervenant.e.s. Ce document guide les évolutions concernant le travail demandé aux intervenant.e.s, la relation entre elles.eux et l'établissement, les outils nécessaires à leur accompagnement.

Ce travail en direction des intervenant.e.s doit être poursuivi, principalement en ce qui concerne **l'évolution des pratiques pédagogiques** et notamment celles reposant sur **l'usage des outils numériques**, afin que le CNFPT soit assuré que **l'expertise des intervenant.e.s** soit bien **conjuguée avec une pédagogie active**. Le chantier vise à bâtir **une culture pédagogique** partagée entre les intervenant.e.s et l'établissement. Un dispositif de labellisation des intervenants du CNFPT sera organisé garantissant qu'ils savent animer selon des méthodes de pédagogie active, des stages en présentiel, des e-communautés, des e-conférences, des classes numériques, etc.

Pour poursuivre en ce sens, il conviendra d'**améliorer les outils numériques de gestion des relations avec les intervenant.e.s**, à partir du portail du CNFPT, d'appuyer les **efforts institutionnels de maintien d'un vivier d'intervenant.e.s** de haut niveau, experts et pédagogues, et faciliter le travail des équipes du CNFPT dans **l'identification des expertises attendues de ces intervenant.e.s**.

Pour progresser dans leur implication, dans l'esprit de la charte des intervenant.e.s (2013), il faudra **susciter encore mieux le sentiment d'appartenance des intervenant.e.s à l'établissement comme ambassadeur.rice.s engagé.e.s dans la mise en œuvre du projet du CNFPT.**

Une évolution sera engagée pour élargir leur rôle. Le profil d' « **intervenant.e référent.e** » (prévu par l'instruction 2015 pour le recours aux intervenant.e.s en régie) pourra être utilisé, de manière ponctuelle et non permanente, pour appuyer les conseiller.ère.s de formation exerçant les fonctions de référent.e.s de territoire, pour contribuer, particulièrement dans les zones rurales, à l'accompagnement des collectivités, à la mise en place d'unions de collectivités et de plans de formation mutualisés ou bien, si nécessaire autour d'une action complexe par son volume ou sa nature (par exemple, une action de formation d'ampleur en accompagnement à la mise en place d'une réforme nationale ou bien des actions à caractère expérimental en matière pédagogique, telles celles de lutte contre l'illettrisme) à la coordination de plusieurs intervenant.e.s.

Par ailleurs, **une politique d'achat se met en place en ce qui concerne les marchés de formation.** Elle tend à harmoniser et à professionnaliser l'achat de formation préparé par les agent.e.s des structures du CNFPT dans les cas où ces prestations ne peuvent être conduites par des agents publics.

Les commandes aux intervenant.e.s seront mieux cadrées de façon à renforcer la dimension contractuelle de la relation de notre établissement avec les intervenant.e.s choisi.e.s. Elles comporteront des clauses pédagogiques.

Une action forte et résolue sera conduite rapidement et fortement par l'établissement pour partager sa **culture pédagogique avec les intervenant.e.s.**

La sécurité, la sûreté et la tranquillité publique et la prévention des risques représentant des enjeux majeurs pour les services publics locaux, l'action particulière de labellisation des intervenant.e.s des policier.ère.s municipaux.ales sera amplifiée, afin de garantir la qualité de l'intervention du CNFPT envers cette catégorie de professionnel.les. Une action similaire sera développée auprès des sapeur.euse.s-pompier.ère.s professionnel.le.s dont la formation relève directement du CNFPT.

Pour améliorer le suivi des demandes et le contrôle de la qualité des interventions, **un outil de pilotage du vivier des intervenant.e.s** sera conçu.

Enfin, les **commissions locales d'intervenant.e.s (CLI) de chaque structure** seront les espaces, pour les équipes des délégations, de suivi des efforts de renouvellement des intervenant.e.s, d'analyse des candidatures, de conception et mise en œuvre de la stratégie de la structure dans la diffusion de la culture pédagogique partagée, notamment quant à son volet concernant les usages des outils et équipements numériques d'apprentissage.

ORIENTATION : RENFORCER LA TERRITORIALISATION DE L'OFFRE DE SERVICE

Depuis 2010, le CNFPT s'est engagé, dans le cadre de la mise en œuvre de son PND (2010-2015), au niveau de l'ensemble des structures, dans une démarche de territorialisation de son offre de formation. Elle s'inscrit dans une triple volonté : lutter contre les inégalités d'accès à la formation en facilitant l'accès aux formations pour les personnels des petites communes et les agent.e.s peu ou pas qualifié.e.s ; limiter les frais de déplacement et d'hébergement des stagiaires ; réduire l'empreinte écologique de l'activité formation. Ces objectifs continueront à guider l'établissement dans les années à venir.

Sur la base d'une stratégie opérationnelle commune à l'établissement, précisée délégalation par délégalation, **l'établissement veut progresser dans la territorialisation des actions de formation, à l'échelon infra-départemental et plus particulièrement pour les territoires ruraux.** Depuis 2011, la territorialisation des délégations régionales ou interdépartementales s'inscrit selon trois formes organisationnelles : existence d'antennes - échelon déconcentré de la délégalation dans les champs de la formation et des ressources - composées elles-mêmes de référent.e.s territoire ; existence de centres de formation - lieux délocalisés d'organisation d'action de formation - et organisation de la délégalation avec des référent.e.s territoire situé.e.s au siège de la délégalation ; absence d'antennes ou de centres de formation mais présence de référent.e.s territoire.

Cet objectif de rapprochement des actions de formation des lieux de travail des agent.e.s (territorialisation), prioritairement dans les territoires ruraux, sera notamment recherché par les moyens suivants :

- la multiplication, de manière agile, des lieux de formation au plus près des agent.e.s, à l'échelon infra-départemental ;
- l'appréhension des besoins à l'échelle d'union de collectivités ;
- la mobilisation des locaux des collectivités susceptibles d'accueillir des sessions de formation de proximité ;
- l'ouverture aux agent.e.s territoriaux.ales de l'offre organisée dans les départements limitrophes à celui de leur résidence administrative lorsqu'elle est proposée par une autre délégalation que celle dont elles.ils relèvent ;
- la promotion des plans pluriannuels de formation (mutualisés de préférence dans les zones rurales) et la conclusion de partenariats de formation professionnelle territorialisée (dénommés "partenariat de FPT") avec les collectivités territoriales rassemblées en unions de collectivités territoriales pour dégager des stratégies de réponses « sur mesure » mieux adaptées aux besoins ;
- la territorialisation, autant que nécessaire, des formations d'intégration des agent.e.s de catégorie A par les INSET ;
- la mutualisation entre collectivités des plateaux techniques de formation.

Pour cela, il convient d'**asseoir le rôle des référent.e.s de territoire**⁵, notamment par une action forte de soutien et notamment sous la forme de formations à leur attention, de telle sorte que, à travers eux, le CNFPT aille à la rencontre de l'ensemble des collectivités et de leurs établissements publics.

Depuis le PND, l'objectif est que tous les territoires soient couverts par des référent.e.s de territoire. Concernant **les référent.e.s thématiques**⁶, il est souhaitable qu'elles.ils jouent, pour une part de leur temps, un rôle de référent.e de territoire afin de renforcer leur lien avec l'ensemble des problématiques des collectivités territoriales.

PRIORITE 8 : AMELIORER LE NIVEAU D'ACCUEIL DES STAGIAIRES

En matière de qualité de service, outre les axes développés précédemment, les avancées prioritaires attendues pour l'horizon du projet visent à **favoriser un meilleur accueil du public**. Cette amélioration se conçoit de manières téléphoniques, physiques, numériques mais aussi selon une logique de guichet unique et d'outils numériques adaptés, permettant l'accès simplifié aux services, avec la mise en place d'espaces numériques personnels et personnalisés. Les évolutions en ce sens contribueront à donner une meilleure visibilité et lisibilité du rôle du CNFPT et permettront que les temps de formation soient sources de respirations et d'inspirations professionnelles.

Ces avancées prioritaires concernent les secteurs suivants :

- positionnement du stagiaire au centre de l'action du CNFPT : de l'accueil jusqu'à l'évaluation ;
- modernisation des équipements du CNFPT : réaménagement d'espaces de formation davantage modulaires et permettant l'usage des techniques de créativité, adaptés à une pédagogie plus active, mieux connectés. Ces exigences seront prises en compte dans les opérations de construction et d'aménagement des locaux existants et un référentiel pour les salles de formation sera établi ;
- professionnalisation de l'accueil (physique ou numérique) et proposition d'un guichet unique : meilleure visibilité et accessibilité aux offres sur les services en ligne ;
- uniformisation des informations accessibles par une seule voie ; un accueil permettant d'être guidé, sécurisé et renseigné ;

⁵ Conseiller.ère.s formation qui, à l'échelle d'une délégation, sont les interlocuteur.rice.s privilégié.e.s des collectivités territoriales et exercent notamment à leur égard le rôle d'ingénierie des réponses aux priorités exprimées et retenues

⁶ Conseiller.ère.s formation qui, à l'échelle d'une délégation ou d'une inter-délégation, maîtrisent le contenu des offres de service du CNFPT aux besoins exprimés par les agent.e.s et les collectivités territoriales en matière de développement des compétences dans un champ d'action publique locale

- adoption et mise en œuvre d'un schéma de regroupement des lieux de formations des policier.ère.s municipaux.ales en des centres de formation insérés dans des sièges de délégations ou d'antennes du CNFPT permettant d'améliorer encore davantage la qualité de leurs formations initiales et de celles d'entraînement à l'armement ;
- prendre en compte la diversité des situations de handicap et les compenser, autant que possible, par des aides techniques et / ou humaines qui garantissent l'accès de tou.te.s à l'offre du CNFPT.

Au cours des trois dernières années, des modifications importantes ont été apportées aux modalités selon lesquelles le CNFPT communique auprès des collectivités territoriales sur son offre de formation. Cette communication a été harmonisée au niveau de l'ensemble des structures ; elle a été renforcée ; elle s'appuie davantage sur le numérique. A ce titre, le catalogue papier a été abandonné au profit d'un catalogue en ligne et d'un catalogue interactif.

Cependant, le niveau de qualité de la communication sur l'offre de service du CNFPT doit être amélioré pour devenir plus simple d'accès et de lecture, davantage personnalisable, utilisant des canaux diversifiés de communication. Vis-à-vis des collectivités, il convient notamment de produire une communication à leur échelle et portant sur des bilans qualitatifs et quantitatifs d'activité du CNFPT.

Les outils de communication, à travers le futur portail des agent.e.s, collectivités et intervenant.e.s, doivent permettre ces avancées et offrir une communication moins complexe, plus lisible, multicanale, davantage axée sur les réponses en matière de parcours de développement des compétences.

A l'avenir, la communication du CNFPT évoluera. Notamment, il intégrera, dans sa stratégie globale, les possibilités offertes par les réseaux sociaux.

CONCLUSION

Le projet du CNFPT, établissement public local paritaire à dimension nationale, vise à « accélérer » le développement des compétences professionnelles des agent.e.s territoriaux.ales et à contribuer à la modernisation de l'action publique locale, dans le cadre d'une dynamique institutionnelle à l'écoute des besoins des agents et aux attentes des collectivités territoriales, soucieuse d'apporter des réponses pertinentes et professionnelles, attentive aux exigences de gestion efficace et économe de l'argent public.

Ces orientations sont voulues en partenariat avec les collectivités territoriales. Elles sont destinées à permettre que s'affirme le droit à la formation des agent.e.s territoriaux.ales et que les missions statutaires de l'établissement public soient pleinement exercées.

Pour cela, le CNFPT - en lien étroit avec les autres institutions de la fonction publique territoriale (conseil supérieur de la fonction publique territoriale et fédération nationale des centres de gestion), en réseau avec les écoles de service public (RESP), en mutualisation d'actions de formation avec les autres fonctions publiques, en coopération avec les organismes contribuant directement ou indirectement aux missions des services publics locaux (notamment les universités) - a la volonté, pour la période 2016-2021, de centrer ses efforts vers :

- l'accompagnement des évolutions propres à l'action publique locale auprès des agent.e.s des collectivités ;
- le développement d'une offre de service public de qualité, impliquant tous les acteur.rice.s qui contribuent au développement des compétences dont le contenu est pertinent, reposant sur les méthodes de pédagogie active, mise en œuvre le plus près possible des agent.e.s, et davantage adaptée aux défis de l'action publique locale, aux besoins des agent.e.s de la fonction publique territoriale et aux attentes des collectivités ;
- le débat au sein du conseil d'administration des évolutions législatives et réglementaires à venir en matière de formation professionnelle.

LISTE DES AMBITIONS, PRIORITES ET ORIENTATIONS

PREMIERE AMBITION : ACCOMPAGNER LES EVOLUTIONS PROPRES A L'ACTION PUBLIQUE LOCALE

Priorité 1 : Accompagner encore mieux les évolutions statutaires des agent.e.s territoriaux.ales

- ❖ Favoriser les parcours professionnels
- ❖ Soutenir les agent.e.s en situation de transition professionnelle
- ❖ Assurer avec professionnalisme les compétences statutaires du CNFPT

Priorité 2 : Contribuer à donner du sens à l'action publique

- ❖ Donner des points de repères dans la compréhension du sens de l'action publique
- ❖ Consolider l'engagement du CNFPT en faveur de certaines responsabilités sociétales et mutations de l'action publique locale

Priorité 3 : Accompagner, par le développement des compétences des agents.e.s territoriaux.ales, les projets institutionnels et les projets de territoires

- ❖ Accompagner les évolutions des projets des collectivités territoriales
- ❖ Répondre de manière pertinente aux particularités de formation dans les territoires ultra-marins
- ❖ Adapter l'offre de formation aux territoires les plus vulnérables

Priorité 4 : Former à l'innovation publique locale comme démarche de recherche de réponses adaptées aux mutations

- ❖ Adapter l'offre de formation aux évolutions de l'action publique locale aux enjeux du monde qui vient
- ❖ Mieux décrire les compétences des métiers territoriaux
- ❖ Développer des démarches et des espaces pour former à l'innovation publique locale

DEUXIEME AMBITION : DEVELOPPER UNE OFFRE DE SERVICE PUBLIC DE QUALITE

Priorité 5 : Créer une dynamique de formation élargie

- ❖ Renforcer les formations organisées en présentiel
- ❖ Développer l'offre de formation en distanciel, en soutien ou en complément des actions de formation en présentiel
- ❖ Contribuer à ce que les collectivités territoriales participent au développement des compétences

Priorité 6 : Proposer des contenus de formation toujours plus pertinents

- ❖ Développer les ressources et actions de formation en prise avec l'actualité
- ❖ Renouveler de manière continue l'offre de service
- ❖ Poursuivre le travail d'évaluation de l'activité de formation

Priorité 7 : Développer les usages pédagogiques rendant les stagiaires acteur.rice.s de leur formation

- ❖ Développer les pédagogies actives en utilisant pleinement les apports des outils numériques
- ❖ Faire des intervenant.e.s des contributeur.rice.s actif.ve.s au projet du CNFPT
- ❖ Renforcer la territorialisation de l'offre de service

Priorité 8 : Améliorer le niveau d'accueil des stagiaires