



Paris, le 18 décembre 2002

INTERVENTION DEVANT LE CONSEIL SUPERIEUR DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

SOMMAIRE

1- LA PLACE ET LE ROLE DU CNFPT DANS L'ENVIRONNEMENT TERRITORIAL

- a) Etre au service du statut
- b) Etre au service des collectivités et des agents
- c) Etre un partenaire des autres instances de la Fonction publique territoriale
- d) Etre un acteur dans le débat institutionnel

2- LES CONDITIONS D'UNE POLITIQUE DE FORMATION RENOVEE

- a) Les logiques à l'œuvre
- b) Caractéristiques de la politique de formation

3- LES EVOLUTIONS DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

- a) Réformer la formation initiale
- b) Organiser le réseau des écoles
- c) Conforter validation des acquis de l'expérience

Monsieur le Président,
Mesdames et Messieurs,
Chers collègues,

Je voudrais avant tout vous remercier, cher Président Claudy LEBRETON, de m'avoir fait l'honneur de m'inviter à intervenir et à participer à cette séance du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale.

Nos organismes sont très proches, beaucoup de membres de cette instance sont aussi membres du conseil d'administration du CNFPT, il paraît donc normal que nous nous rencontrions.

Et pourtant, à ma connaissance, il s'agit en l'occurrence d'une « première », résultat d'un processus et d'une volonté, d'un travail que nous avons engagé, le président LEBRETON et moi-même, dès avant les élections. Notre accord, au delà des sensibilités politiques différentes, c'est celui d'une **cohérence de la Fonction publique territoriale** et d'une plus grande **cohésion des institutions qui ont en charge**, à plusieurs titres et à plusieurs niveaux, sa gestion.

Je suis très sensible à votre invitation, car, respectueux du droit, je sais que seul le Conseil supérieur peut avoir une position institutionnelle reconnue, même si le CNFPT, comme d'autres, peut formuler des propositions ou des suggestions.

Il est donc essentiel pour l'ensemble de la Fonction publique territoriale que nous travaillions ensemble, je compte sur votre appui, sur votre concours et sur la poursuite de notre dialogue dans la réflexion sur les projets futurs. Dans le cadre de la convention que nous allons signer, vous allez disposer de moyens en personnels et en locaux, et je suis très heureux que cet accord puisse se concrétiser rapidement.

Je voudrais, à ce sujet, souligner toute l'importance que j'accorde à ce qu'on peut appeler la « continuité paritaire » qui garantit la cohésion entre les orientations proposées par le CNO, le CA du CNFPT et le CSFPT. Dans une période où le dialogue social est parfois difficile nous devons nous féliciter de cette continuité car je considère personnellement le paritarisme comme un atout majeur.

Nous devons, en effet, être attentifs à répondre aux demandes des collectivités, mais aussi aux besoins des personnels.

Nous nous étions engagés à des rencontres régulières, elles ont eu lieu, et nous avons pu, en outre, cher Président, débattre à POITIERS, à NANCY comme à STRASBOURG ; nous avons souhaité une concertation permanente de nos collaborateurs, elle se poursuit et la convention que nous signerons tout à l'heure est aussi le résultat de ce travail pragmatique et continu.

Nous avons souhaité une Fonction publique territoriale qui affirme à la fois son unité et son originalité, nous sommes en train de nous donner les moyens de la construire.

Il convient aussi d'associer M. Dominique BUSSEureau, président de l'UNCDG, qui participe à cet effort partagé de modernisation de la Fonction publique territoriale.

Je salue aussi, M. Dominique BUR, directeur général des collectivités locales, dont on ne peut qu'apprécier l'appui et qui nous rendait visite au CNFPT, la semaine dernière. C'est enfin avec plaisir que le CNFPT a reçu Madame KIRRY, sous-directeur, pour une visite des locaux de la délégation régionale de la Première couronne à Pantin.

Il y a deux mois, vous receviez M. Jean Paul DELEVOYE, Ministre de la Fonction publique, de la réforme de l'Etat et de

l'aménagement du territoire, qui vous présentait ses principales orientations et propositions de réforme de la Fonction publique territoriale.

Ce qui nous réunit ici, aujourd'hui, c'est cette même volonté commune d'une réforme claire, exhaustive, courageuse et durable. En effet, depuis plusieurs années, les nombreuses critiques du fonctionnement de la territoriale sont connues, le diagnostic est établi et il est revenu au CNFPT d'avoir, au travers d'un rapport de son Inspection générale, proposé une analyse complète et des propositions concrètes concernant un des éléments majeurs du statut, la formation initiale.

Si les problèmes de fonction publique et de décentralisation sont si importants, c'est bien parce qu'il s'agit aussi d'enjeux de société. De la qualité des agents que nous recruterons et formerons dépendra aussi la qualité de la vie dans le monde rural, les villes et les quartiers.

C'est donc en ayant conscience de cette responsabilité humaine et sociale que je m'adresse à vous.

Ainsi notre objectif commun est-il triple :

- accompagner l'adaptation de la Fonction publique territoriale à un environnement démographique, territorial et institutionnel en pleine mutation,
- lui donner les moyens de cette adaptation par des modalités de recrutement et de formation renouvelées,
- disposer du cadre réglementaire et des institutions adéquates sur des territoires pertinents pour aider les collectivités à mieux gérer et former les agents.

Aussi, dans cette brève intervention, je souhaiterais tout d'abord rappeler la place et le rôle du CNFPT au sein de la FPT, et comment il peut et doit évoluer. Il me paraît ensuite essentiel, pour ne pas dire urgent, de définir les conditions d'une politique de formation conforme à l'environnement et aux exigences nouvelles. Il me faudra, enfin, préciser les propositions du CNFPT dans le cadre de la future réforme, telle qu'esquissée par le Ministre de la Fonction publique.

1- LA PLACE ET LE ROLE DU CNFPT DANS L'ENVIRONNEMENT TERRITORIAL

Depuis trente ans, sur les bases dynamiques héritées du CFPC, le CNFPT a fait la preuve de son utilité et a participé à l'amélioration globale du niveau des agents territoriaux et donc du service public local. Il s'est adapté à de nombreuses réformes, il a accompagné la création des filières et des cadres d'emplois et a su réagir aux évolutions des politiques publiques, à la diversification des métiers.

Ces acquis, cette expérience et cette expertise, ne sont pas contestés. Pour autant les critiques ne manquent pas soulignant que le CNFPT ne répond pas, ou pas suffisamment ou pas assez rapidement aux demandes des collectivités.

Il doit donc évoluer et faire la preuve de son adaptation aux nouveaux défis du monde territorial et du deuxième acte de la décentralisation.

Le CNFPT répondra vraiment à ces défis s'il remplit les exigences suivantes.

a) *ÊTRE AU SERVICE DU STATUT*

Etablissement public soumis au principe de spécialité, le CNFPT a pour première mission d'appliquer les règles statutaires. A ce titre il est, comme l'est aussi le Conseil supérieur, mais d'une autre manière, le **garant de l'unité de la Fonction publique territoriale**, unité qui se manifeste essentiellement dans le droit à la formation et l'égal accès des agents à celle-ci, unité dans la définition et l'organisation de nombreux concours structurants pour la Fonction publique territoriale.

L'unité du CNFPT n'est donc pas seulement fonctionnelle, elle est aussi une référence qui permet l'égalité, la cohésion de la Fonction publique territoriale.

A la veille d'un nouveau mouvement de décentralisation et de transferts de compétences et donc de transferts de personnels plus ou moins nombreux, cette garantie concrète d'unité n'est pas un vain mot. Elle peut convaincre et rassurer les fonctionnaires de l'Etat de la cohérence du fonctionnement concret du statut de la Fonction publique territoriale.

Cette unité garantit l'égalité d'accès aux emplois publics territoriaux et contribuera à la réussite des transferts de personnels dans le respect des règles du service public. Appliquant le droit statutaire, le CNFPT est aussi souvent l'objet de critiques qui concernent surtout l'imperfection des textes ou leur difficile application. C'est la raison pour laquelle la formation initiale est un enjeu majeur de la réforme future, pour les collectivités, mais aussi pour le CNFPT. C'est aussi pour cela que j'entends, avec l'ensemble du Conseil d'administration, participer activement au processus de réforme qui va s'engager.

Il y a une erreur à ne pas commettre : séparer radicalement la formation et l'emploi et par conséquent oublier que l'emploi est d'abord une fonction collective associant employeurs et organismes spécialisés. La chaîne du recrutement qui va de l'anticipation des postes à pourvoir, en passant par la préparation au concours, le concours et la formation initiale nécessite une collaboration intelligente des partenaires, **ce n'est donc pas en cloisonnant les fonctions que l'on construira une Fonction publique territoriale dynamique.**

b) ÊTRE AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS ET DES AGENTS

Etablissement unique et uni, regroupant toutes les catégories de collectivités, le CNFPT est aussi un établissement qui pratique la proximité. A travers plus d'une centaine d'implantations locales, dont 28 délégations régionales et 5 écoles, nous disposons d'un maillage territorial unique et donc d'une capacité de réponse directe aux besoins des collectivités. Je voudrais souligner avec force, qu'au même titre que l'unité, la présence régionale du CNFPT est un atout majeur.

Cette caractéristique a trois conséquences essentielles :

- les délégués régionaux, les membres élus des CRO, soit près de 400 élus locaux, sont les représentants des collectivités et peuvent régulièrement faire entendre leur voix et leurs exigences ; ils permettent au CNFPT d'être en prise directe sur les attentes du monde territorial ;
- il me semble donc important que, dans un avenir proche, le niveau régional puisse être renforcé et que les délégués aient une plus grande capacité de réactivité aux sollicitations

des collectivités ainsi qu'une plus grande autonomie de gestion. Une accentuation de l'autonomie régionale, fondée sur la compétence et la responsabilité des élus locaux, permettrait une meilleure efficacité ; les services centraux conservant leur rôle de prospective, d'impulsion, d'évaluation, de contrôle, d'appui et de garantie de l'égalité de traitement des agents, et de capitalisation de l'ensemble des initiatives et activités. Il serait, à ce sujet, important que les délégués soient plus et mieux représentés au Conseil d'administration du CNFPT.

- par sa présence locale le CNFPT est l'interlocuteur permanent des projets des collectivités, il les accompagne. Je souhaite que cette mission de conseil en formation et de réponse aux plans de formation soit renforcée. La présence régionale du CNFPT est la garantie de sa pertinence, son intervention permanente assure sa légitimité. Le CNFPT est donc et doit demeurer un outil de la modernisation de la gestion des ressources humaines des collectivités.

**c) *ÊTRE UN PARTENAIRE DES AUTRES INSTANCES DE LA FONCTION
PUBLIQUE TERRITORIALE***

Le CNFPT ne peut répondre seul aux problèmes et aux projets des collectivités dont nous connaissons la diversité de taille, de moyens et de fonctionnement.

Il me semble donc essentiel qu'il demeure un partenaire positif des autres instances de la territoriale. Avec le Conseil supérieur dont les liens seront dès aujourd'hui renforcés par la convention de collaboration et de mise à dispositions des moyens que nous signerons tout à l'heure.

Mais aussi avec les Centres de gestion dont les missions sont souvent proches ou complémentaires du CNFPT. J'ai plusieurs fois indiqué que je souhaitais fortement un rapprochement concret de nos deux institutions et j'ai demandé aux délégués régionaux d'agir en ce sens. Je sais d'ailleurs que de nombreuses expériences sont en cours et je les appuierai de toutes les manières.

Je désirerais aller plus loin et reprendre la proposition qu'avait, ici même, formulé le Ministre de la Fonction publique.

Il est clair que le niveau régional est le bon niveau pour une approche cohérente et rationnelle de l'emploi territorial. D'ailleurs, les orientations actuelles de la décentralisation sont clairement centrées sur la région. Il est donc essentiel qu'en matière de réflexion sur l'emploi territorial les CDG et le CNFPT puissent dialoguer au niveau régional, en y associant les collectivités « non affiliées ». L'instauration d'une « conférence régionale de l'emploi territorial » me paraît essentielle, pour ne pas dire urgente, compte tenu des problèmes de ressources humaines que vont rencontrer les collectivités dans l'avenir, quelle que soit leur taille. Cette formule, souple et concrète, permettrait aussi d'associer le Conseil régional dont nous connaissons par ailleurs les compétences en matière de formation professionnelle ; mais aussi les grandes villes, les départements et les intercommunalités. Elle permettra aussi d'anticiper les transferts de personnels résultant des transferts de compétences. A ces conférences, pourraient être conviés, en tant que de besoin, les services compétents de l'Etat, des entreprises publiques , de la Fonction publique hospitalière.

Au cœur de l'articulation emploi/formation, ces conférences permettront d'atteindre les objectifs suivants :

- Prospective quantitative et qualitative : appréhender les besoins futurs en termes de flux, de mobilité, mais aussi de qualifications,
- Coopération technique : harmoniser les opérations de recrutement et de formation au sein de la Fonction publique territoriale, en lien avec les deux autres fonctions publiques,
- Rationalisation de la formation : coordonner l'intervention des acteurs de la FPT avec celle de l'Education nationale et de la formation professionnelle des adultes.

L'organisation de ces conférences déterminera l'avenir de l'emploi public et sa cohérence.

Il serait donc souhaitable, qu'en 2003, nous puissions expérimenter dans quelques régions cette collaboration.

Ce type de projet me paraît de nature à renforcer la cohérence des acteurs de la Fonction publique territoriale et des autres fonctions publiques en en faisant des partenaires pour un projet concret et global ; cela démontrera qu'il est artificiel et dépassé de séparer radicalement emploi et formation. L'instauration de cette conférence ne nous exonère toutefois pas d'une meilleure répartition et lisibilité des missions entre le CNFPT et les CDG.

Au renforcement de la régionalisation du CNFPT doit en effet correspondre l'interdépartementalisation des centres de gestion afin qu'ils disposent d'un niveau d'intervention plus cohérent.

Je ne peux ni ne veux, aujourd'hui, indiquer quelle serait la répartition idéale car la réflexion fait son chemin. Il me semble toutefois qu'une organisation plus lisible des concours serait nécessaire. Je voudrais seulement indiquer de quelle manière cette réforme doit être abordée.

Nous devons partir des trois questions qui sont celles des collectivités ainsi que des agents :

- quels types de services ?
- à quel niveau territorial ?
- selon quel type de financement ?

En répondant à ces trois questions nous pourrions alors réorganiser de manière cohérente les deux catégories d'organismes qui concourent à la gestion statutaire. En répartissant clairement les compétences entre les deux catégories d'organismes nous assurerons une meilleure visibilité des organes de la territoriale.

Je voudrais d'ailleurs signaler que la question du financement est essentielle mais ne peut être abordée sans une vision

globale des services attendus. Quand nous aurons clairement revu les besoins et les services, les niveaux territoriaux de prestation, alors nous pourrons parler du financement et de la cotisation. Il serait prématuré de parler de la cotisation sans aborder le débat avec les centres de gestion.

Quoiqu'il en soit des possibilités et des perspectives qui se dessinent, il ne me semble pas pertinent d'aborder cette question par les institutions. Il serait d'ailleurs paradoxal de recréer un établissement unique et centralisé alors que la FPT doit accompagner la décentralisation.

Ce partenariat, cette collaboration concrète et permanente entre nos institutions sont de notre responsabilité d'élus, j'en ai fait un axe fort de mon mandat, j'en ferai un critère de réussite et je demande à tous, élus, représentants des personnels et cadres du CNFPT d'œuvrer en ce sens.

En tout état de cause, la complémentarité CNFPT/CDG est un fait, une richesse, adaptons-la, organisons-la.

d) *ÊTRE UN ACTEUR DANS LE DEBAT INSTITUTIONNEL*

Le débat institutionnel qui s'est ouvert concerne les élus locaux, la mission de service public du CNFPT et les relations avec les écoles de l'Etat.

Par la présence d'élus représentant toutes les catégories de collectivités en son conseil d'administration, le CNFPT dispose de relais essentiels pour participer activement à la réforme qui se prépare et pour formuler des propositions fondées sur son expérience forte, concrète et multiple de la vie du statut et des questions d'emploi et de formation.

Parce qu'il met en œuvre des missions de service public relatives à la formation et à l'emploi, le CNFPT a un devoir d'évaluation et d'audit de ces dispositifs, il est donc légitime de contribuer à l'élaboration des propositions pour les améliorer.

Enfin, la décentralisation et les transferts de personnels nécessitent une réflexion approfondie sur l'articulation ou la complémentarité entre écoles de l'Etat et écoles du CNFPT. Nous avons été pionniers dans la mise en place du Réseau des écoles de service public (RESP), nous entendons poursuivre ce travail. Il nous faut non seulement renforcer les synergies et les

économies d'échelle sur certains sujets, mais nous devons aussi faire valoir les innovations méthodologiques et pédagogiques dont nous sommes porteurs. Le décloisonnement institutionnel passera autant par la formation que par les textes eux-mêmes.

Je souhaiterais que, dès maintenant, un groupe de travail permanent inter fonctions publiques soit mis en place pour coordonner les projets et formuler des propositions.

2- LES CONDITIONS D'UNE POLITIQUE DE FORMATION RENOVEE

Par sa position institutionnelle et la diversité de ses missions, le CNFPT n'est pas un simple organisme de formation, il perdrait toute légitimité à se contenter d'une fonction de prestataire. Au service du statut et des collectivités, il doit aussi définir un cadre général , proposer des priorités et anticiper.

Ce rôle de définition d'une politique est fondé sur la loi et le règlement et s'appuie sur le travail des Conseils régionaux d'orientation, du Conseil national d'orientation et du Conseil d'administration. **Il y a donc une légitimité du CNFPT à définir une politique nationale de formation, concertée et**

partagée avec les élus locaux et les représentants du personnel et adaptée ensuite aux spécificités régionales.

La modernisation des dispositifs de formation est une priorité de l'établissement car les métiers, l'environnement territorial et les méthodes pédagogiques ont évolué. Le CNFPT, cela doit être dit, ne peut répondre à toutes les demandes, il devra donc se recentrer sur les formations ayant une valeur ajoutée territoriale ou permettant l'adaptation des agents à l'évolution des politiques publiques.

Je voudrais sommairement rappeler les grandes tendances du contexte qui rendent nécessaires les évolutions en cours :

a) *LES LOGIQUES A L'ŒUVRE*

- évolutions multiples des contextes professionnels et des organisations du travail, de l'emploi et des métiers ;
- rôle croissant des politiques publiques transversales liées à la contractualisation inter-collectivités, inter catégories de collectivités ou collectivités, Etat ,autres partenaires ;

- maintien nécessaire et concomitant d'une culture du service public alors que les usagers ont de plus en plus souvent une exigence de qualité et des comportements consuméristes ;
- évolution du niveau des agents et exigences de compétences nouvelles liées au management, mais, simultanément persistance d'agents peu qualifiés et difficultés liées à l'illettrisme dans certains secteurs.

La simple énumération de ces quelques facteurs suffit à indiquer quelle est l'ampleur de la tâche et définit les axes prioritaires en matière de formation.

- le premier axe concerne le maintien, le développement et l'adaptation d'une **culture du service public**, dans le cadre de la Fonction publique territoriale, au service des usagers citoyens ; c'est, pourrait-on dire la dimension fondamentalement républicaine de la formation à laquelle je suis particulièrement attaché. Cet axe inclut les formations initiales, les bases du statut, le droit public, la déontologie du fonctionnaire. Cette culture *lato sensu* du service public est d'autant plus nécessaire dans un contexte de renouvellement démographique et dans un objectif de renforcement des passerelles entre les fonctions publiques. Ces formations

concernent essentiellement la dimension « carrière » de l'agent et touchent donc aussi les préparations aux concours et leur nécessaire évolution ;

- le deuxième axe concerne le vaste champ de la **professionnalisation** . Il s'agit de mettre en adéquation les qualifications et compétences disponibles avec une demande en constante évolution, il s'agit aussi de développer les capacités de réactivité et d'anticipation des personnels territoriaux. Je pense notamment aux formations d'adaptation à l'emploi, dont chaque agent, quels que soient son niveau et ses fonctions a besoin à certains moments de sa carrière. Moments essentiels, ces formations d'adaptation à l'emploi transcendent les clivages actuels de l'offre de formation du CNFPT, l'agent doit pouvoir en bénéficier en début de carrière (actuelle formation initiale), au moment d'une mobilité (changement de fonction), à l'occasion d'une promotion. C'est à partir de cette logique que devra se conduire la future articulation entre carrière, emploi et formation.

Les formations méthodologiques, plus globales, qui contribuent au renforcement de l'expertise territoriale, mais aussi les formations ponctuelles liées à l'évolution législative

et aux politiques publiques doivent s'inscrire dans ce contexte.

C'est à ce titre que le CNFPT entend prendre toute sa part à **l'accompagnement de l'Acte II de la décentralisation**, accompagnement des expérimentations des collectivités en matière d'exécution des compétences, puis des nouveaux transferts de compétences.

Ces deux grandes orientations de fond doivent permettre de réorganiser de manière plus souple et plus adaptée l'ensemble des dispositifs de formation. Mais, je le répète, cela sera possible si on dépasse les clivages actuels entre formation continue et formation initiale.

b) CARACTERISTIQUES DE LA POLITIQUE DE FORMATION

Le cadre et les objectifs prioritaires de la formation ayant été fixés, je voudrais rappeler quelques aspects essentiels de la mise en œuvre de cette politique de formation.

- Modernisation des méthodes : le CNFPT ne dispose pas lui-même de corps enseignant, il doit donc faire porter son effort sur les méthodes et diversifier les approches en étant

au centre des réseaux d'échanges de pratiques, en développant les formations actions, les groupes de projet et en accompagnant les expériences des collectivités. De fait, les cadres sont de moins en moins disponibles et recherchent plutôt des actions ciblées et des possibilités d'échanges de bonnes pratiques. La diversité des méthodes d'intervention permet au CNFPT d'être toujours au côté des collectivités, même si d'autres prestataires de formation interviennent. Le CNFPT doit aussi faire de très gros efforts en faveur des NTIC appliquées à la formation, notamment en matière de préparation aux concours.

- Développement des partenariats : alors que les politiques publiques sont de plus en plus inter institutionnelles, le CNFPT doit intensifier, multiplier les partenariats avec d'autres acteurs publics du monde de la formation, il sera ainsi présent sur les projets innovants (*développement durable* avec l'ONF, le ministère de l'environnement, *qualité* avec le secrétariat d'Etat à la réforme de l'Etat).

C'est globalement l'ingénierie de formation qui doit être développée, notamment pour faire de l'acte de formation une co-production avec les collectivités. Cela implique un

renforcement des compétences des cadres du CNFPT et une collaboration renforcée avec les divers types d'intervenants.

- Par ailleurs, il faut rappeler que le CNFPT intervient aux trois moments de la formation :
 - en amont : définition des besoins, élaboration du cahier des charges, adaptation à la demande , conseil en formation, sélection des organismes de formation prestataires auprès des collectivités.
 - pendant la formation : suivi et contrôle de l'intervention ; modernisation des outils pédagogiques, élaboration de dispositifs de co-construction des compétences.
 - en aval : évaluation de la formation. C'est un champ de compétence du CNFPT qui demande à être développé. La France n'est pas particulièrement en avance dans ce domaine. L'évaluation est aussi une manière de travailler collectivement en partenariat avec les employeurs, les intervenants et les stagiaires.

Sans rentrer dans les détails, ces priorités en matière de formation ont aussi une traduction territoriale et technique et

nécessitent une adaptation et une meilleure articulation des délégations régionales et des écoles.

Ces quelques orientations de la politique de formation ne sont pas nouvelles, mais elles méritent d'être réaffirmées alors que se dessine une nouvelle réforme de la Fonction publique territoriale. Dans la période de mutation qui s'ouvre, le CNFPT doit réaffirmer sa volonté et sa capacité d'accompagner les collectivités dans leurs projets, les agents dans leur carrière.

Cette capacité d'adaptation doit aussi intégrer les évolutions complexes qui résulteront des transferts de compétences et de personnels.

3- LES EVOLUTIONS DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

Lors de son intervention devant votre assemblée, le Ministre de la Fonction publique a indiqué quelques pistes de réforme concernant la Fonction publique territoriale.

Le président du CNFPT n'a pas à s'exprimer sur l'ensemble des sujets de réforme, mais il me semble nécessaire d'apporter ma contribution, au nom du Conseil d'administration, aux

propositions qui touchent le recrutement, la formation ou le rôle du CNFPT.

a) REFORMER LA FORMATION INITIALE

Nous devons nous réjouir du diagnostic partagé sur cette question. Le Ministre, dans ses propos, a repris des remarques et des propositions issues du rapport de l'Inspection générale.

Avant toute autre considération , il serait important, à l'avenir, de ne plus parler de formation initiale, car ce terme est source de confusion interne (opposition stérile à la formation continue) et externe (ce terme désigne, en général, les études secondaires et supérieures). Le concept de **formation d'adaptation à la carrière**, qui comprend aussi l'adaptation à l'emploi, correspond mieux à la fonction et à la finalité que nous souhaitons tous donner à cette formation.

En effet, pour que cette nouvelle réforme réussisse et ne soit pas contestée, elle doit prendre en compte le nouveau profil des publics et les exigences d'adaptation des collectivités. Elle doit avoir ce caractère d'accompagnement que j'évoquais tout à l'heure et qui est essentiel.

La formation d'adaptation à la carrière est une modalité particulière de la formation continue, sa définition est fondée sur :

- ses objectifs : intégrer l'agent dans le contexte territorial et l'adapter à l'environnement professionnel ;
- son articulation avec la carrière, elle doit intervenir aux moments clés de celle-ci ;
- son caractère obligatoire qui nécessite donc des « passages obligés », notamment en début de carrière dans le cadre d'emploi, mais aussi dans le grade, au moment d'un changement de poste ou lors d'un passage à un emploi fonctionnel.

Il s'agit là de principes généraux qui garantissent la valeur statutaire de cette formation, notamment en matière d'avancement.

L'extension de l'obligation de formation initiale pour la totalité des catégories B et C me paraît importante, et résulte du bon sens. Afin d'en limiter les contraintes, les formations à distance pourraient être développées en partenariat avec les collectivités.

Je voudrais d'ailleurs rappeler que le Conseil d'administration a validé, en septembre, un bref dispositif de formation d'intégration dans la Fonction publique destiné aux agents qui ne bénéficient pas de formation initiale.

En tout état de cause, je souhaite, et je crois que votre assemblée partage mon analyse, que l'on ait une approche pragmatique de cette réforme : adaptation aux filières, facilitations des passerelles internes, individualisation des parcours.

b) ORGANISER LE RESEAU DES ECOLES

La réforme des formations initiales que tous appellent de leurs vœux, mais aussi les futurs mouvements de personnels résultant de la décentralisation, nous imposent une réflexion approfondie sur les écoles de formation des trois fonctions publiques, leur nécessaire articulation, leur complémentarité.

Il nous appartient de construire et de rationaliser une offre de formation en fonction des territoires et de l'évolution des politiques publiques. Ces évolutions concernent bien sûr les cadres supérieurs et donc les relations entre l'ENA et l'INET.

Nous avons donc trois problèmes importants à résoudre :

- l'articulation des relations entre les ENACT et les délégations régionales, il s'agit, certes, d'un problème interne au CNFPT, mais il est nécessaire de définir les fonctions propres de nos écoles dans le cadre d'une formation initiale qui aura une autre configuration. Ce sera un dossier essentiel pour 2003, dossier auquel je compte associer les délégués régionaux ;
- le deuxième dossier concerne les liens entre les écoles de l'Etat ou de la fonction publique hospitalière et nos propres écoles. Il serait nécessaire d'avoir une vision claire de la formation commune dont les agents publics auront besoin, eu égard à leur passé universitaire et ce quelles que soient leur administration d'affectation. Dans cet objectif le CNFPT va proposer une réunion commune avec l'ensemble des universités, Instituts d'études politiques et écoles d'ingénieurs qui forment les futurs candidats aux concours. A cette occasion nous pourrons réfléchir et mieux construire la continuité entre les diplômes, les concours et les besoins professionnels. Je souhaite aussi que les liens avec les IRA se renforcent et que les conditions de formations communes soient créées.

- le troisième dossier concerne les relations entre l'ENA et l'INET. L'installation de l'INET à Strasbourg résultait du souhait d'un rapprochement qui aurait permis une vision commune de ce que doit être l'encadrement supérieur de demain. Il n'y a pas eu pour l'instant d'avancée significative.

Aussi, je voudrais profiter de la nomination d'un nouveau directeur de l'ENA et de la volonté décentralisatrice du gouvernement pour renforcer la coopération sur les contenus, les méthodes pédagogiques et les échanges d'expérience. Je crois fortement que la formation, en tant que creuset, peut être un levier de modernisation et de changement des mentalités. Une première manière de changer pour les fonctionnaires de l'Etat et des collectivités peut être de participer ensemble à des formations sur des politiques publiques. En tant qu'ancien ministre de la fonction publique, je suis très attaché à ce que nous puissions arriver à quelques résultats concrets en ce domaine.

Par ailleurs, afin d'anticiper les nouvelles politiques partenariales en Europe, il convient dès à présent de réfléchir à la mise en place d'un « lieu d'excellence » en matière d'administration publique. Une telle institution permettrait la

mutualisation des ressources, l'utilisation de moyens communs et un rapprochement des grandes écoles formatrices.

c) CONFORTER LA VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPERIENCE

La validation des acquis de l'expérience est à la fois un **droit** en vue de l'acquisition de tout ou partie d'un titre, diplôme ou certificat de qualification. Mais c'est aussi une **procédure**.

En matière de Fonction publique territoriale, nous devons donc clairement déterminer le champ d'application et ses conséquences de ce dispositif, car il est relativement lourd et ne saurait être utilisé de manière automatique.

On peut distinguer deux grands domaines d'application de la VAE (Validation des acquis de l'expérience) :

- l'accès à la fonction publique ou la promotion interne: cela a déjà été expérimenté en matière de résorption de l'emploi précaire (intégration directe dans la fonction publique ou accès à un concours). De même, dans le cadre des « 3^{èmes} concours », des professionnels du secteur privé, élus, et responsables d'association peuvent accéder à ces concours sans condition de diplôme s'ils justifient de quatre ans

d'expérience professionnelle. En outre, l'introduction de la reconnaissance de l'expérience professionnelle dans les procédures de recrutement ou de promotion interne permettrait certainement d'alléger les concours sur épreuves et de faciliter l'accès de candidats expérimentés à des fonctions d'encadrement.

- La formation : le CNFPT est en cours d'expérimentation de la VAE dans le cadre des cycles professionnels dans un objectif d'individualisation des parcours de formation. C'est, me semble t il, sur ce modèle que devrait être organisée la VAE. La VAE constitue une véritable prise en compte de l'évolution des niveaux de formation et d'articulation entre formation et expérience professionnelle.

D'autres propositions formulées par M. DELEVOYE ne concernent pas directement le CNFPT qui n'a pas à prendre position sur des questions statutaires générales.

Toutefois, en conclusion, je souhaiterais attirer votre attention sur les objectifs principaux qui devraient guider une réforme de la Fonction publique territoriale et de son organisation générale.

Cette réforme doit être dictée, avant toute autre considération, par les attentes des collectivités employeurs et par celles des personnels territoriaux.

Les collectivités souhaitent pouvoir disposer d'un vivier de personnel suffisant en quantité et en qualité et bénéficier d'un appui technique de la part des institutions leur permettant d'anticiper sur leurs besoins, de recruter et de former des collaborateurs.

Les agents sont attachés, quant à eux, à la garantie statutaire d'une égalité républicaine pour l'accès aux emplois publics et le déroulement de leur carrière.

Partant de ces attentes, l'architecture générale de la Fonction publique territoriale devrait permettre d'identifier le niveau pertinent d'exercice des missions et du service à rendre par les différents acteurs de la Fonction publique territoriale : le Conseil supérieur de la Fonction publique territoriale, le CNFPT et les Centres de gestion.

Les sujets de réforme appellent des précisions techniques, statistiques, statutaires et financières, ils impliquent aussi réflexion et méthode.

Voici, Monsieur le Président, mes chers collègues, quelques-uns des axes de réflexion sur lesquels le Conseil supérieur peut nous aider.

La Fonction publique territoriale est à la veille d'évolutions très importantes qui sont attendues. Nous devons collectivement être attentifs aux souhaits des employeurs et des agents, et je mesure, comme vous tous, l'ampleur de la tâche et l'ambition du projet. Tous ces éléments montrent clairement que la Fonction publique territoriale ne peut être la variable d'ajustement de la décentralisation, elle est au contraire la condition de sa réussite.

Nous devons construire une Fonction publique territoriale qui soit le laboratoire de la modernisation de la Fonction publique et qui favorise une organisation harmonieuse des transferts de compétences. C'est ensemble que nous le réussirons, c'est ensemble que nous participerons à l'adaptation et à la modernisation du service public local.