



---

# PARIS VILLE APPRENANTE 2026

---

LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE DÉVELOPPEMENT  
DES COMPÉTENCES DE LA VILLE DE PARIS **2022-2026**



# ÉDITO

**T**ant comme collectivité que comme employeur, la Ville de Paris doit relever dans les années à venir le défi des profondes mutations technologiques, écologiques et sociétales qui bouleversent les organisations et pratiques professionnelles. Urgence climatique, numérisation des outils et transformation de la relation à l'utilisateur, démocratie participative, territorialisation de l'action publique... : les enjeux auxquels doivent répondre nos politiques publiques et notre organisation sont multiples, et sont autant d'incitations à réinventer et réinterroger régulièrement le cadre de notre action.

Plus que jamais, l'accompagnement de la collectivité et de ses agents dans ces transformations doit être au cœur de nos priorités : c'est toute l'ambition de ces nouvelles orientations stratégiques de développement des compétences.

La stratégie « Paris Ville apprenante 2026 » est le fruit d'une réflexion collective de plusieurs mois, à l'échelle de la collectivité dans son ensemble, et je veux ici remercier chaleureusement tous les services et agents qui se sont investis dans son élaboration.

Anticiper les compétences dont aura besoin le service public parisien demain, accompagner les transitions et reconversions professionnelles, mais aussi garantir la vocation d'ascenseur social de la fonction publique parisienne et contribuer à l'épanouissement personnel et professionnel de chacun de ses agents... les missions assignées à la formation sont aussi nombreuses que cruciales.

Cette nouvelle stratégie se veut à la fois ambitieuse dans ses objectifs, innovante dans les outils et méthodes qu'elle propose de déployer, et opérationnelle, au plus près des besoins et des réalités de notre collectivité.

Je sais que nous pouvons compter sur notre capacité d'innovation collective et sur la richesse de nos ressources internes - managers, écoles métiers, formateurs et formatrices, et naturellement l'ensemble du réseau RH - pour mettre en œuvre et faire vivre avec dynamisme cette nouvelle feuille de route pour les années à venir !

**Antoine Guillou**

Adjoint à la Maire de Paris, en charge des ressources humaines,  
du dialogue social et de la qualité du service public



# SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	7
--------------------	---

## AMBITION 1

### **Employeur - Accompagner les transformations de la Ville**

<a href="#">Action 1</a>	Accompagner la transformation de l'action publique dans la mandature et l'évolution des métiers qui en découle.....	11
<a href="#">Action 2</a>	Accompagner les managers dans les grandes transformations de la Ville .....	13
<a href="#">Action 3</a>	Favoriser l'employabilité durable de nos agents grâce à la maîtrise des compétences clés.....	15
<a href="#">Action 4</a>	Faire de la Ville un employeur à l'image des Parisiens et des Parisiennes, grâce à une politique de recrutement inclusive.....	17

## AMBITION 2

### **Agent - Accompagner l'agent dans son parcours et son évolution professionnelle**

<a href="#">Action 5</a>	« Je suis accompagné-e lors de mes premiers pas à la Ville » Accompagner et former les nouveaux arrivants.....	21
<a href="#">Action 6</a>	« Je suis encouragé-e à développer mes compétences » Valoriser l'investissement des agents dans la formation .....	23
<a href="#">Action 7</a>	« Je peux changer de métier » Faciliter les parcours de transition professionnelle.....	25
<a href="#">Action 8</a>	« Je suis accompagné-e dans la construction de mon parcours professionnel » Renforcer la place du conseil mobilité-carrière.....	27

## AMBITION 3

### **Métier - Accompagner la transformation de notre organisation au service du développement des compétences**

<a href="#">Action 9</a>	Former et accompagner autrement - L'innovation au service de l'apprentissage et du développement des compétences.....	31
<a href="#">Action 10</a>	Professionaliser la formation en interne à la Ville.....	33
<a href="#">Action 11</a>	S'appuyer durablement sur nos compétences de formateurs internes.....	35
<a href="#">Action 12</a>	Développer et renforcer les partenariats.....	37



# INTRODUCTION

La stratégie Paris Ville apprenante 2026 porte les ambitions et les orientations stratégiques de la Ville employeur en matière de développement des compétences pour la période 2022-2026. Succédant aux précédentes orientations stratégiques de formation (OSF) 2015-2019, ce document investit le champ plus large du développement des compétences – du recrutement à la formation en passant par les transitions professionnelles – comme instrument prioritaire de portage des transformations de la collectivité et d'accompagnement des agents dans leur parcours individuel. Cette stratégie repose sur trois ambitions, elles-mêmes déclinées en douze actions.

**L'ambition 1 « Employeur »** vise à accompagner le développement des compétences des agents pour répondre aux besoins de la Ville, employeur inclusif. Recruter dans la diversité, faire évoluer le vivier de compétences internes au même rythme que nos métiers et anticiper les évolutions futures de notre activité, autant d'objectifs que nous poursuivons au travers de cette stratégie pour garantir l'agilité et la résilience de notre organisation.

**L'ambition 2 « Agent »** vise à conforter et encourager les logiques d'apprentissage en continu, dès le recrutement et tout au long de la carrière. Accompagner l'agent au plus près de ses besoins est central, en particulier au regard de nos enjeux forts en matière de transitions professionnelles. Des chantiers d'importance sont devant nous et notamment celui de renforcer la visibilité, la lisibilité et l'accessibilité de nos dispositifs, tout en fournissant un accompagnement plus individualisé aux agents dans la construction de leur parcours.

Au soutien de ces ambitions, une profonde transition de notre système de formation, déjà engagée, doit s'opérer pour renforcer la qualité de l'offre de service faite aux agents, ainsi que notre autonomie et agilité dans sa construction. **L'ambition 3 « Métier »** vise ainsi à accompagner la transformation de notre organisation et, particulièrement, à consolider et professionnaliser notre ressource interne.

Ces trois ambitions sont détaillées dans le présent document stratégique. Il fera l'objet d'une communication spécifique au sein du réseau RH, auprès des agents et des collectifs de travail et un bilan intermédiaire en sera dressé à mi-parcours, dans une logique d'amélioration continue.





# AMBITION 1

## EMPLOYEUR **ACCOMPAGNER LES TRANSFORMATIONS DE LA VILLE**

### ACTION 1

Accompagner la transformation de l'action publique dans la mandature et l'évolution des métiers qui en découle

### ACTION 2

Accompagner les managers dans les grandes transformations de la Ville

### ACTION 3

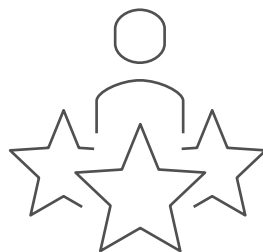
Favoriser l'employabilité durable de nos agents grâce à la maîtrise des compétences clés

### ACTION 4

Faire de la Ville un employeur à l'image des Parisiens et des Parisiennes, grâce à une politique de recrutement inclusive



# ACTION 1



Accompagner la transformation de l'action publique dans la mandature et l'évolution des métiers qui en découle

## OBJECTIFS ET ENJEUX DE L'ACTION

Permettre aux agents d'adapter leur exercice professionnel et de développer leurs compétences pour accompagner les transformations et la résilience de la Ville ainsi que l'évolution des métiers qui en découle, dans le cadre d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois, des métiers et compétences.

3 nouvelles Directions créées à la Ville dès 2022 pour porter les enjeux stratégiques de la mandature

# 1

À PARTIR DE 2022

## Transition écologique



2021 : La Ville reçoit le prix des Nations Unies, le « UN Global Climate Award », lors de la COP 26

- ▷ Développer des parcours de formation et des actions de sensibilisation aux enjeux de la transition écologique et de la Ville durable, en partenariat avec l'Académie du Climat.
- ▷ Porter les actions de formation relatives aux grands projets de la Ville liés à la transition écologique, comme le Plan Alimentation durable.
- ▷ Aider les services métiers de la Ville en tant que de besoin pour la construction des formations nécessaires à l'accompagnement de l'évolution des métiers liée à la transition écologique.

# 2

À PARTIR DE 2022

## Transition numérique



42 métiers impactés prioritairement par la transition numérique dans la fonction publique territoriale\*

\*CNFPT, Octobre 2021, Les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale – Volet prospectif

- ▷ Favoriser la montée en compétences générale sur le numérique au moyen d'un renforcement de l'offre de formation sur le sujet et de nouvelles modalités d'accompagnement plus souples, pour favoriser l'inclusion numérique de tous les agents (cf. action 3).
- ▷ Accompagner le développement des compétences numériques métiers des agents dans le cadre du Plan de Transformation numérique de la Ville, grâce à une adaptation et/ou un renforcement de l'offre de formation existante sur les systèmes d'information, la data et les outils numériques.

# 3

À PARTIR DE 2022

## Relation usagers et qualité du service public



4 règles d'or de la qualité de service

- ▷ Renforcer les parcours de formation sur la relation usager en y intégrant la déclinaison des 4 règles d'or de la qualité de service à la Ville définies en 2022.
- ▷ Initier un programme général de formation obligatoire de tous les agents de la Ville aux principes et valeurs du service public (droits et obligations des agents publics, déontologie, laïcité, égalité et lutte contre les discriminations, etc.), déclinaison opérationnelle de la 4<sup>e</sup> règle d'or « Accueillir dans le respect des valeurs du service public parisien ».

# 4

FIN 2024

## Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024

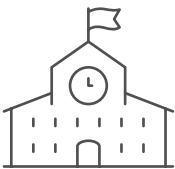


- ▷ Accompagner l'évolution des fonctions des agents en lien avec les JO grâce au développement des formations métiers ou transverses nécessaires.
- ▷ Soutenir les besoins de formation en anglais des directions opérationnelles les plus impactées par les JOP.
- ▷ Contribuer à la formation des volontaires de Paris mobilisés sur les JOP en lien avec l'Académie Paris 2024.

# 5

À PARTIR DE 2022

## Territorialisation des politiques publiques



17 mairies d'arrondissement

- ▷ Accompagner l'évolution des métiers transverses en lien avec la territorialisation des politiques publiques, et notamment le besoin de nouvelles compétences dans les mairies d'arrondissements (DCS).
- ▷ Soutenir les services métiers de la Ville dans la déclinaison opérationnelle de la territorialisation des politiques publiques en accompagnant leurs projets de formation métiers en tant que de besoin.

# ACTION 2



## Accompagner les managers dans les grandes transformations de la Ville

### OBJECTIFS ET ENJEUX DE L'ACTION

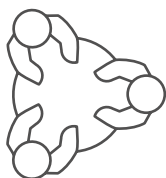
Rouages essentiels du fonctionnement de la collectivité, les managers jouent un rôle de premier ordre dans la conduite des grandes transformations qui la traversent, rôle qui ne cesse de s'étoffer. Aux missions d'organisations des ressources (humaines, matérielles, financières) propres à l'encadrement s'ajoutent celles de donner le sens de l'action, de développer la cohésion d'équipe, de créer les conditions favorables à la motivation des personnes et des collectifs, tout en recherchant l'amélioration continue de la qualité de service. Face à cette complexité croissante, l'accompagnement des managers est une priorité.

Près de 6 000 managers à la Ville

1

À PARTIR DE 2022

## Poursuivre la diffusion d'une culture managériale alliant qualité de service et qualité de vie au travail des agents



300 primo-accédants aux fonctions  
managériales formés chaque année

1 000 participants aux formations  
continues des managers chaque année

- ▷ Diffuser les valeurs du management à la Ville : une approche résolument humaine, qui mise sur la confiance et le développement des compétences de chacun, dans un cadre collectif porteur et des objectifs communs ; des valeurs qui sont incarnées à tous les niveaux de la chaîne managériale.
- ▷ Former au management : une expertise à acquérir, une posture à travailler et des pratiques à enrichir tout au long de sa vie professionnelle. Les compétences managériales ne sont pas innées, c'est pourquoi il est indispensable de soutenir leur développement par le biais de formations opérationnelles et de temps d'échanges entre pairs pour faciliter l'intelligence collective (formation dans le cadre de parcours thématiques, AEPM, déploiement du co-développement, approche en INTRA direction pour être au plus proche des besoins des services).

## Former et accompagner les managers dans le pilotage et la mise en œuvre des transformations publiques en développant leurs compétences techniques et leur posture de développeur de compétences de leurs agents



Dès 2022, un nouveau marché pour l'accompagnement des managers aux transformations publiques

- ▷ Des managers formés et qui partagent leur méthode et outils de la conduite de projet, du projet complexe multipartenaires et pluriannuel, au projet simple à mener au sein d'un service (Parcours de formation et AEPM dédiés, co-développement pour les chefs de projet, espaces collaboratifs de partage d'expérience, valorisation du mode projet)
- ▷ Sensibiliser les managers à la nécessité de renforcer leur posture de développeur de compétences des agents, à la fois dans leur poste actuel mais aussi, plus largement, dans une logique de carrière : leur proposer des outils (guide, partage de bonnes pratiques...) sur les enjeux de la formation des agents, surtout autour de l'entretien annuel.
- ▷ Des managers sensibilisés et accompagnés aux enjeux de la transformation pour avancer en impliquant davantage leur(s) équipe(s), dans une logique de co-construction et de mobilisation du plus grand nombre.

## Faire vivre la culture managériale de la collectivité



20 thèmes d'atelier d'échanges de pratiques managériales (AEPM) en 2021 pour 675 participants

- ▷ Faire vivre la culture managériale de la collectivité, en développant des communautés de managers partageant leurs expériences, connaissances, outils, dans une approche « organisation apprenante », et participant ainsi à la diffusion de la culture managériale de la Ville.
- ▷ Faire monter en compétences certains de ces managers afin qu'ils animent des AEPM, et des groupes de co-développement, après avoir été formés etc.

# ACTION 3



Favoriser  
l'employabilité  
durable de nos  
agents grâce à  
la maîtrise des  
compétences clés

## OBJECTIFS ET ENJEUX DE L'ACTION

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) définit l'employabilité comme « l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle ». Favoriser l'employabilité de nos agents répond donc à un double enjeu d'inclusion sociale et d'efficacité du service public. L'un des axes de travail majeurs pour y répondre consiste à accompagner la maîtrise des compétences clés et ainsi :

- ▷ faciliter l'intégration des agents dans leur collectif et leur environnement professionnel,
- ▷ conforter leur exercice professionnel et leur permettre de gagner en autonomie,
- ▷ prévenir la déqualification,
- ▷ optimiser les transitions professionnelles et les reconversions.

7% de la population touchée par l'illettrisme en France\*  
50% des recrutements annuels  
à la Ville réalisés sans conditions de diplômes

\*Agence nationale de lutte contre l'illettrisme

1

AUTOMNE 2022

## Concevoir le cadre de référence des compétences clés



10 domaines de compétences clés identifiés  
aujourd'hui dans la fonction publique

Construire un cadre de référence qui permette :

- ▷ D'identifier les compétences clés à maîtriser, en s'appuyant notamment sur les référentiels existants dans la fonction publique territoriale ou hospitalière : français, numérique et bureautique, calcul de base, mais aussi compétences « douces relevant des savoir-être comme la posture professionnelle etc.
- ▷ De concevoir et/ou consolider les dispositifs de formation qui permettront aux agents de développer ces compétences clés.

## Accompagner les agents dans la maîtrise des compétence clés



- ▷ Expérimenter, à l'échelle d'une ou deux directions, le dispositif compétence clés :
  - positionnement des agents sur le référentiel,
  - détermination des besoins en formation,
  - participation au parcours de formation pour progresser dans la maîtrise de ces compétences.

Ce dispositif sera mis en place en premier lieu pour les agents en reconversion ou, en amont, les agents exposés à un risque d'usure professionnelle et d'inaptitude pour raison de santé. Dans un 2<sup>e</sup> temps, l'expérimentation sera élargie aux agents à faible niveau de qualification, exerçant ou non un métier pénible, avec un accompagnement renforcé dans une logique « d'aller-vers » pour toucher ces publics généralement éloignés de la formation.

La possibilité de certifier (par exemple via une certification de type Cléa) les compétence clés acquises à l'issue de ces parcours de formation sera expertisée.

## Favoriser l'inclusion numérique de tous les agents



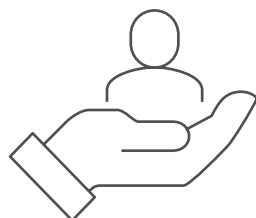
**En 2019, l'illectronisme, ou illettrisme numérique, concernait 17 % de la population française\***

\*2019, INSEE, « Une personne sur six n'utilise pas Internet, plus d'un usager sur trois manque de compétences numériques de base »

- ▷ Mettre en place un accompagnement souple à la prise en main des outils numériques, du type « médiateurs numériques » internes à la Ville.
- ▷ Renforcer l'offre de formation sur le numérique et particulièrement la bureautique de base.
- ▷ Faire de la formation un vecteur d'accès aux équipements numériques à travers la mise à disposition de matériels : ouverture de salles d'e-learning avec facilitation numérique pour accompagner les agents, installation d'ordinateurs en libre accès sur les sites de travail peu dotés, expérimentations de prêts de tablettes dans les préparations à concours...



# ACTION 4



Faire de la Ville  
un employeur  
à l'image des  
Parisiens et des  
Parisiennes grâce  
à une politique  
de recrutement  
inclusive

## OBJECTIFS ET ENJEUX DE L'ACTION

Faire des publics en insertion professionnelle nos candidats aux recrutements de demain : renforcer l'accompagnement des publics en insertion professionnelle, notamment par la formation, pour favoriser la réussite des parcours vers l'emploi pérenne à la Ville.

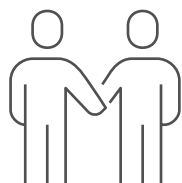
200 salariés en Parcours Emploi Compétences (PEC)  
recrutés chaque année

Un objectif de 700 apprentis par an

1

À PARTIR DE 2022

## Développer des démarches d'«aller-vers» les publics en insertion pour élargir nos viviers de recrutement sur les métiers en tension



Plus de 10 % de vacance sur  
les emplois ouvriers du bâtiment

- ▷ Construire avec nos partenaires insertion et emploi (missions locales, École de la deuxième chance...) des dispositifs sur mesure d'«aller-vers» les publics en insertion professionnelle, adossés à des recrutements tremplins à la Ville (PEC, apprentissage...), pour les amener vers nos métiers en tension : bâtiment, espaces verts, petite enfance, police municipale...
- ▷ Valoriser les opportunités d'emplois importantes à la Ville sur des emplois peu ou pas qualifiés.
- ▷ Étendre ces démarches d'«aller-vers» aux publics d'agents sur emplois non-permanents à la Ville pour faciliter leur transition vers l'emploi pérenne (apprentis, PEC, vacataires...).

## Expérimenter de nouvelles formes d'accompagnement des salariés en insertion pour favoriser leur recrutement pérenne



**Plus de 1500 recrutements externes par an sur des emplois de catégorie C**

- ▷ Explorer de nouvelles formes d'accompagnement et de formation des salariés en insertion (PEC, apprentissage...) vers nos recrutements pérennes, grâce à des partenaires internes à la Ville (ex : le Service des Cours d'Adultes de Paris, SCAP) ou externes. En particulier, expérimenter la mise en place de préparations à nos recrutements externes (concours, recrutements sans concours) sur le modèle des prépas Talents.

# AMBITION 2

## AGENT **ACCOMPAGNER L'AGENT DANS SON PARCOURS ET SON ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE**

### ACTION 5

«Je suis accompagné·e lors de mes premiers pas à la Ville»  
Accompagner et former les nouveaux arrivants

### ACTION 6

«Je suis encouragé·e à développer mes compétences»  
Valoriser l'investissement des agents dans la formation

### ACTION 7

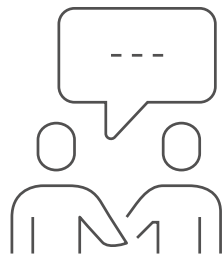
«Je peux changer de métier»  
Faciliter les parcours de transition professionnelle

### ACTION 8

«Je suis accompagné·e dans la construction de mon parcours professionnel»  
Renforcer la place du conseil mobilité-carrière



# ACTION 5



« Je suis accompagné.e lors de mes premiers pas à la Ville »

Accompagner et former les nouveaux arrivants

## OBJECTIFS ET ENJEUX DE L'ACTION

Créer un sentiment commun d'appartenance à la Ville de Paris et permettre à chaque nouvel arrivant de disposer de toutes les clés de compréhension de son nouvel environnement professionnel et de ses missions d'agent public dès son entrée dans la collectivité parisienne.

Plus de 3 000 nouveaux arrivants à la Ville chaque année

1

À PARTIR DE 2022

## Outiller les services pour l'intégration de leurs nouveaux agents



1 440 participants aux sessions d'accueil en 2019

- ▷ Pérenniser et renforcer les sessions d'accueil transverse des nouveaux arrivants, dispositif clé pour renforcer le sentiment d'appartenance à la Ville et permettre aux agents de comprendre leur nouvel environnement de travail, le fonctionnement de notre collectivité, etc.
- ▷ Développer des programmes d'intégration pour les filières transverses afin de développer une culture commune et de faciliter les échanges et retours d'expériences au sein d'un même corps de métier (ex : séminaires d'intégration sur le modèle du séminaire des IAAP dispensé par l'EIVP, ateliers d'échanges de pratiques quelques mois après la prise de poste...).

2

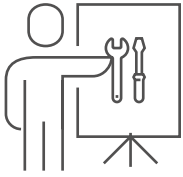
SEPTEMBRE 2022

## Construire un parcours de formation initiale transverse pour les nouveaux arrivants à la Ville



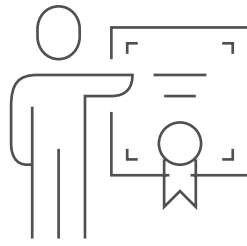
- ▷ Initier un parcours de formation initiale transverse pour les nouveaux arrivants sur les principes et valeurs du service public (droits et obligations des agents publics, déontologie, laïcité, égalité et lutte contre les discriminations, etc.), corpus de connaissances socles dont chaque nouvel agent public doit disposer, et qui permettra de sensibiliser les nouveaux agents aux 4 règles d'or de la qualité de service dès leur prise de fonction (cf. fiche action n°1).

## Favoriser le déploiement de parcours de formations initiales métiers



- ▷ Les parcours de formation initiale métiers sont des atouts précieux dans l'intégration des nouveaux agents car ils permettent de dispenser, en amont de la prise de poste effective, des connaissances opérationnelles directement liées aux besoins des agents sur le terrain. Leur développement doit être encouragé et les parcours existants, renforcés et consolidés en lien avec les Directions métiers concernées.

# ACTION 6



« Je suis  
encouragé·e  
à développer mes  
compétences »

Valoriser  
l'investissement  
des agents dans  
la formation

## OBJECTIFS ET ENJEUX DE L'ACTION

Valoriser les efforts de formation de nos agents pour encourager les logiques d'apprentissage tout au long de la carrière et renforcer la mobilisation en formation.

36 000 agents formés en moyenne par an  
4,5 jours de formation en moyenne par agent et par an

1

À PARTIR DE 2022

## Valoriser les compétences obtenues en formation



Un objectif de 10 labels  
internes transverses en 2024

- ▷ Développer les systèmes de labellisation interne, voire de certification, des compétences obtenues au terme des parcours de formation, permettant aux agents de valoriser les formations qu'ils ont suivies.
- ▷ Expérimenter, en lien avec les autres acteurs de la formation à la Ville (Service des Cours d'Adultes de Paris, Académie du Climat, Direction de l'Attractivité et de l'Emploi...), la mise en place d'open badges estampillés « Ville de Paris » sur de grands projets de la mandature (ex : JOP) ou de grands enjeux transverses (ex : transition écologique).

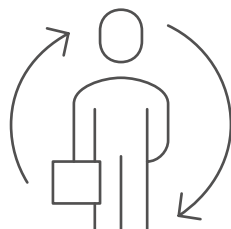
## Valoriser les efforts de formation des agents dans les temps forts de la carrière



- ▷ Pérenniser la prise en compte des formations suivies dans les lignes directrices de gestion pour la promotion interne.
- ▷ Transformer les usages en matière de candidatures internes afin de permettre aux agents de valoriser les formations/compétences acquises, par exemple grâce à la mention des formations/labels internes souhaités sur les fiches de postes, ou encore la création de gabarits de CV internes avec possibilité d'y intégrer les badges obtenus...



# ACTION 7



## «Je peux changer de métier»

Faciliter les parcours de transitions professionnelles

### OBJECTIFS ET ENJEUX DE L'ACTION

**Accompagner les agents dans leur parcours de transition professionnelle, à la Ville ou ailleurs, en mettant à leur disposition les outils pour construire et mener à bien leur projet, et en simplifiant le « parcours-usager » dans la mobilisation de ces différents outils.**

10% de mobilité interne à la Ville chaque année (changement de corps, de filière ou de poste)

1

MI-2023

## Renforcer la lisibilité et la visibilité du parcours-usager des transitions professionnelles



- ▷ Cartographier les outils de transitions professionnelles existants et à venir et en établir un kit d'usage afin de mieux orienter les agents vers le choix du dispositif adéquat en fonction de leur besoin.
- ▷ Outiller les services des ressources humaines (SRH) dans la prise en main de ces ressources nouvelles.
- ▷ Simplifier le processus de mobilisation du CPF pour lui donner toute sa latitude, comme outil d'accompagnement des projets professionnels des agents aussi bien que de prévention de l'inaptitude.

2

2022-2023

## Développer de nouveaux dispositifs souples de préparation aux transitions professionnelles



Objectif de 20 passerelles en 2023

- ▷ Développer les journées «vis ma vie» pour favoriser les immersions en amont des projets de transitions professionnelles.
- ▷ Structurer plus efficacement le conseil en mobilité, en s'appuyant sur les SRH comme en proposant au niveau de la DRH des ateliers collectifs de la mobilité
- ▷ Développer de nouvelles «passerelles» pour faciliter les mobilités internes, notamment sur la filière administrative, couplées d'une offre de formation métier sur mesure.

## Étoffer l'accompagnement des agents en reconversion dans le cadre de la mise en œuvre de la période préparatoire au reclassement



**36 % d'agents exerçant un métier considéré comme pénible**

**400 agents déclarés inaptes chaque année**

- ▷ Mettre en place de nouveaux parcours de formation davantage centrés sur la maîtrise des compétences clés en lien avec les Directions et leurs besoins métiers.
- ▷ Étoffer l'offre d'accompagnement des agents en reclassement, à la fois individuel et collectif : mise en place d'ateliers de préparation au recrutement, de phases courtes d'immersions professionnelles, de coaching...

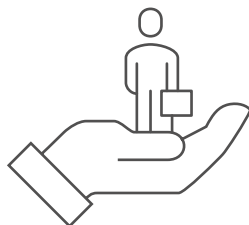
## Faciliter les parcours de promotion interne



**Plus de 40 dispositifs de PAC/PEP à la Ville en 2022**

- ▷ Poursuivre la démocratisation de l'offre de formation dite « promotionnelle » interne (préparations à concours et examens professionnels, cours de perfectionnement), particulièrement sur nos métiers en tension, pour favoriser le recrutement interne sur ces métiers et élargir les viviers de recrutement.
- ▷ En plus de la publication sur Ville@pp de tous les contenus des prépas en libre accès, des accès élargis aux épreuves blanches avec corrections individuelles pourraient être envisagées pour les agents qui en feraient la demande, sans inscription nécessaire à l'ensemble de la préparation.

# ACTION 8



« Je suis accompagné.e dans la construction de mon parcours professionnel »

Renforcer la place du conseil mobilité-carrière

## OBJECTIFS ET ENJEUX DE L'ACTION

Chaque agent doit pouvoir bénéficier d'un accompagnement et des outils nécessaires pour construire son projet de carrière (plan individuel de développement des compétences, transition professionnelle...) et être aiguillé dans le choix des outils à mobiliser. Dans cette perspective, la fonction conseil mobilité-carrière à la Ville doit être renforcée.

20 rendez-vous collectifs de la mobilité par an à la DRH dès 2022

1

À PARTIR DE 2022

## Faire de la notion de parcours professionnel un enjeu collectif



- ▷ **Renforcer la visibilité** et la lisibilité de l'ensemble des dispositifs de formation et d'accompagnement des transitions professionnelles à travers une **communication renforcée sur l'offre mobilisable**, au plus près des agents et des managers.
- ▷ **Sensibiliser les agents** sur la nécessité de penser leur carrière dans sa globalité et d'investir la formation comme un outil privilégié de construction de leur parcours et d'anticipation de l'évolution de leur métier, en particulier sur les métiers pénibles dans une logique de mobilité préventive.
- ▷ **Sensibiliser les managers** à la notion de parcours de carrière et à l'attention qu'ils doivent porter au développement des compétences de leurs agents à la fois sur leur poste actuel mais aussi dans la durée, dans une logique de carrière.
- ▷ **Mettre en œuvre une gouvernance** adaptée en matière de demandes de formation (impliquant managers directs et fonction RH) afin de prendre en compte le double enjeu du poste actuel et de la logique de carrière dans la validation des demandes de formation.
- ▷ **Sensibiliser le réseau RH** via une communication renforcée, particulièrement autour du temps fort de l'entretien annuel, sur l'offre disponible pour les agents en matière de développement des compétences (formation continue, CPF, dispositifs de transition professionnelle) et conforter leur rôle de conseil de premier niveau sur le sujet.

## Structurer une fonction conseil mobilité-carrière à la Ville



**23 référents mobilité dans les Directions de la Ville**

- ▷ Renforcer notre offre en conseil mobilité-carrière, à la fois à la DRH mais aussi dans les Directions opérationnelle dans une logique de proximité, pour proposer aux agents un accompagnement adapté dans la construction de leurs projets, au bon moment de la carrière.
- ▷ Développer une offre de formation au conseil mobilité-carrière à destination des réseaux Formation et Reconversion, potentiellement dans le cadre d'un partenariat avec des acteurs extérieurs comme le CNAM ou le CNFPT.
- ▷ Introduire des échanges de bonnes pratiques au sein d'un réseau élargi de conseillers mobilité-carrière, de la Ville mais aussi d'autres employeurs publics (CNFPT, autres collectivités, État...).

# AMBITION 3

## MÉTIER **ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DE NOTRE ORGANISATION AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES**

### ACTION 9

Former et accompagner autrement - L'innovation au service de l'apprentissage et du développement des compétences

### ACTION 10

Professionaliser la formation en interne à la Ville

### ACTION 11

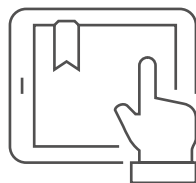
S'appuyer durablement sur nos compétences de formateurs internes

### ACTION 12

Développer et renforcer les partenariats



# ACTION 9



Former et accompagner autrement - L'innovation au service de l'apprentissage et du développement des compétences

## OBJECTIFS ET ENJEUX DE L'ACTION

- ▷ Favoriser l'ancrage des messages et faciliter l'apprentissage en formation pour les agents grâce à de nouvelles méthodes pédagogiques, plus ludiques et immersives, dont l'efficacité est prouvée par la recherche en sciences cognitives et éprouvée par d'autres employeurs.
- ▷ Poursuivre la stratégie de démocratisation de la formation grâce aux opportunités offertes par le numérique, qui permet de mettre de nouveaux contenus et de nouvelles disciplines à portée de tous.
- ▷ Inscrire ces nouvelles méthodes pédagogiques de manière pérenne dans le paysage de la formation professionnelle de la Ville grâce à la définition d'un cadre d'usage partagé.

Sans répétition, nous oublions plus de 80 % des informations apprises à un instant T, au bout d'un mois seulement\*

\* Selon la « courbe de l'oubli » théorisée par Hermann Ebbinghaus (1885).

1

À PARTIR DE 2022

## Prendre le virage de la formation digitale et mixte



Près de 3 000 agents se sont connectés chaque mois en moyenne sur Ville@pp en 2021, représentant près de 7 000 connexions mensuelles

- ▷ Renforcer le panel de formations disponibles sur Ville@pp pour compléter et enrichir l'offre de formations existantes.
- ▷ Dès lors que cela présente un intérêt pédagogique, encourager le développement des formations mixtes, alliant formation en ligne et en présentiel, en renforçant l'offre d'accompagnement de nos formateurs et formatrices internes dans la maîtrise de ces nouvelles modalités pédagogiques.
- ▷ Expérimenter la réalité virtuelle pour élargir les possibilités de pratiquer en formation là où l'offre est aujourd'hui surtout théorique, et particulièrement pour les formations des agents de terrain : une expérimentation sera ainsi conduite en 2022 sur 2 formations pratiques de la DPE et de la DFPE, avant d'envisager un éventuel déploiement plus large de la réalité virtuelle.

## Transformer nos espaces pédagogiques



Environ 400 personnes fréquentent quotidiennement les 2 centres de formations de la DRH

- ▷ Renouveler progressivement le parc informatique de nos locaux de formation pour moderniser les équipements mis à disposition des stagiaires et des formateurs.
- ▷ Développer des espaces d'apprentissages immersifs dans nos locaux de formations transverses : plateaux et ateliers techniques, cuisines pédagogiques, etc.
- ▷ Créer un laboratoire d'innovation pédagogique à destination des formateurs et du réseau de la formation, permettant d'échanger et d'apprendre de nouvelles pratiques pédagogiques.
- ▷ Mettre à disposition des espaces d'apprentissage en autonomie, permettant à chaque agent d'accéder à toutes les modalités de formation disponibles quel que soit son métier, sa situation, son niveau d'équipement (ex : salle d'e-learning, centre de ressources et de documentation pour préparer un concours...).

## Explorer le travail comme source d'apprentissage permanente



- ▷ Expérimenter ou renforcer le développement de nouveaux modes de formation et d'accompagnement des agents, directement en lien avec leur travail au quotidien :
  - le tutorat et le mentorat, qui permettent un accompagnement resserré et individualisé des agents par une personne expérimentée et évoluant dans le même contexte de travail qu'eux ;
  - les actions de formation en situation de travail (AFEST), alliant phases d'apprentissage théorique et mise en situation pratique sur le lieu de travail ou dans un espace d'apprentissage immersif ;
  - les formations-actions, qui partent des cas d'usages pour améliorer nos pratiques professionnelles ;
  - les ateliers d'échanges de pratiques professionnelles ;
  - les expéditions ou voyages d'études permettant d'aller rencontrer des personnes ressources sur le terrain ;
  - etc.

## Établir un cadre d'usage de la formation à la Ville

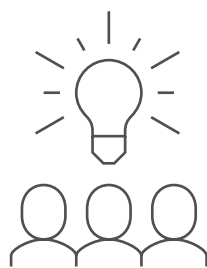


Afin d'inscrire ces nouvelles modalités de formation de manière pérenne dans le paysage de la formation professionnelle à la Ville, la définition d'un certain nombre de règles d'usage paraît indispensable, avec une attention particulière portée aux questions de gestion administrative et de temps de travail.

Ainsi, un cadre d'usage de la formation sera établi, cadre qui permettra de préciser les modalités d'organisation de la formation dans toutes ses dimensions : formation en présentiel, classes virtuelles, mais aussi auto-formation en ligne (e-learning), formations en situation de travail, etc. Ce cadre devra permettre, prioritairement, de fournir aux managers des lignes directrices pour concilier formation et organisation du travail, au regard de la priorité donnée à l'exercice de la formation sur le temps de travail.



# ACTION 10



## Professionaliser la formation en interne à la Ville

### OBJECTIFS ET ENJEUX DE L'ACTION

Renforcer l'autonomie de la collectivité dans la production de contenus de formations de qualité en régie afin de mieux répondre aux besoins spécifiques de formation des agents sur le terrain, mais aussi de favoriser notre agilité dans l'organisation de la formation.

Les formations internes représentent 8% des heures de formations et 48% des actions de formation dispensées chaque année à la Ville

1

À PARTIR DE 2022

## Consolider nos capacités d'ingénierie de formation



6 actions de formations  
de formateurs disponibles en 2022

- ▷ Renforcer les compétences d'ingénierie pédagogique mobilisables par le réseau Formation.
- ▷ Renforcer les formations destinées aux référents Formation pour permettre la montée en compétence du réseau dans l'ingénierie de parcours et de formation.

2

À PARTIR DE 2023

## Renforcer l'évaluation des formations



1 questionnaire par agent par formation

- ▷ Repenser le mode d'évaluation à chaud des formations pour mieux préparer et ensuite exploiter les questionnaires.
- ▷ Expérimenter l'évaluation à froid, auprès des agents d'une part, grâce à l'envoi de questionnaires d'évaluations différée, mais aussi auprès des services employeurs, particulièrement pour les formations métiers et pour les sessions de formations transverses accueillant des agents d'une seule et même Direction (formations dites « intra-direction »).

## Introduire une démarche de contrôle-qualité des formations internes



**1 000 actions de formation transverses et métiers sont créés chaque année**

- ▷ Expérimenter, sur le modèle de l'Éducation Nationale, la mise en place d'une labellisation interne des compétences de formation, voire d'une certification, délivrée au terme d'un parcours de formation de formateurs permettant d'attester de la qualité de l'offre de service.
- ▷ Introduire un processus de contrôle de la cohérence et de la qualité des contenus de formation délivrés par des formateurs internes, en lien avec les services métiers prescripteurs.

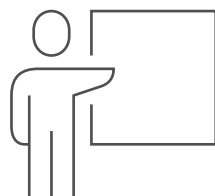
## Rapprocher la formation des besoins métiers



**Les formations métiers représentent 61 % du temps de formation dispensé à la Ville**

- ▷ Favoriser l'émergence des écoles métiers là où les Directions en formulent le projet, en accompagnant leur création (aide au recrutement de formateurs, réaménagement des enveloppes de crédits de vacation délégués aux Directions, etc.)

# ACTION 11



S'appuyer durablement sur nos compétences de formateurs internes

## OBJECTIFS ET ENJEUX DE L'ACTION

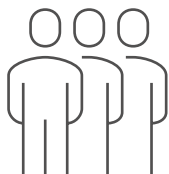
- ▷ Revaloriser la fonction de formateur pour encourager les agents à s'y investir et ainsi capitaliser sur l'immense vivier de compétences à la Ville qui ne demandent qu'à être transmises.
- ▷ Créer une ressource variée, active et durable de formateurs internes sur laquelle nous pourrions nous appuyer prioritairement et durablement.

1 320 formateurs internes en activité à la Ville en 2020

1

FIN 2022

## Créer un vivier de formateurs internes



Un objectif de 1 500 formateurs début 2024

- ▷ Créer un vivier de formateurs internes occasionnels dans le SIRH, dans lequel toutes les Directions pourront puiser pour aller chercher les compétences dont elles ont besoin pour monter leurs projets de formation.
- ▷ Suivre et animer cette communauté de formateurs grâce à des actions collectives de formation ou des échanges de pratiques, voire de contenus, permettant une montée en compétences progressive du vivier.

2

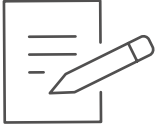
FIN 2022

## Repenser la rémunération des formateurs



- ▷ Augmenter le plafond d'exercice de l'activité de formateur occasionnel de 60h à 84h dès 2022
- ▷ Simplifier et revaloriser le barème de rémunération des activités de formation, dans une perspective d'harmonisation avec les tarifs pratiqués par d'autres organismes (ex : CNFPT), et ce afin de renforcer l'attractivité de la formation à la Ville.
- ▷ Actualiser le barème afin de tenir compte des évolutions des méthodes de formation, pour introduire notamment la rémunération de la création de contenus de formation digitale.

## Professionaliser les formateurs internes



- ▷ Renforcer les formations de formateurs existantes et intégrer systématiquement l'apprentissage des méthodes d'ingénierie pédagogique dans le parcours destiné aux nouveaux formateurs, qui aura vocation à être rendu obligatoire dès l'inscription dans le vivier.
- ▷ Développer de nouveaux systèmes d'accompagnement des formateurs sur l'ingénierie pédagogique et la création de contenus : ateliers d'échanges de pratiques collectives, ateliers thématiques de prise en main des outils et méthodes de formation proposés par le Bureau de la formation...
- ▷ Introduire une charte et un guide du formateur interne occasionnel, déclinant tous les droits et obligations du formateur mais aussi l'ensemble des outils et ressources mobilisables dans son activité de formation au quotidien.

## Faire de l'investissement en tant que formateur interne un véritable moteur de carrière



- ▷ Pérenniser la prise en compte des activités de formation, mais aussi de tutorat, de mentorat etc. dans les lignes directrices de gestion pour la promotion interne.
- ▷ Permettre aux agents de valoriser leur investissement comme formateur lors des mobilités internes, grâce au futur label de compétences « Formateur », affichable dans les CV et actes de candidatures internes.

# ACTION 12



Développer  
et renforcer  
les partenariats

## OBJECTIFS ET ENJEUX DE L'ACTION

- ▷ Développer des synergies et des partenariats avec les acteurs parisiens ou franciliens de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle, afin d'explorer de nouvelles manières de former et d'accompagner nos agents, et ce particulièrement pour les publics en insertion professionnelle ou en reconversion.
- ▷ Partager les expertises acquises par la Ville et ses partenaires en matière de formation.

1

À PARTIR DE 2022

JUSQU'EN 2026

## Développer ou renforcer les partenariats avec les autres acteurs de la formation au sein même de la Ville



21 000 auditeurs aux cours d'adultes de Paris chaque année

1 068 formateurs et encadrants de terrain

- ▷ Expérimenter le recours à l'expertise du Service des Cours d'Adultes de Paris pour la formation des agents de la Ville, particulièrement pour les formations aux compétences clés et pour l'accompagnement des agents en reconversion professionnelle.
- ▷ Explorer les possibilités de synergies avec l'Académie du Climat pour développer l'offre de formation et de sensibilisation des agents aux enjeux de la transition écologique.
- ▷ Renforcer les partenariats existants avec les écoles de la Ville, et notamment avec l'École des Ingénieurs de la Ville de Paris (EIVP) et l'École du Breuil pour la formation des filières ouvrières et techniques.

2

À PARTIR DE 2022

JUSQU'EN 2026

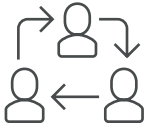
## Développer ou renforcer les partenariats avec les principaux acteurs parisiens ou franciliens de l'enseignement et de la formation



211 établissements d'enseignement supérieurs publics à Paris

- ▷ Renouveler la convention entre la Ville de Paris et le CNFPT et renforcer, dans ce cadre, les échanges de bonnes pratiques entre nos deux institutions, notamment sur la digitalisation des formations ou les parcours des agents en reconversion.
- ▷ Engager un partenariat avec la DGAFP par des échanges réguliers autour des questions de digitalisation des formations, dans le cadre du programme MENTOR (plateforme interministérielle de formation en ligne) porté par l'État.
- ▷ Mobiliser les acteurs parisiens de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur (AFPA, CNAM, GRETA, IGPDE, universités, etc.) pour explorer de nouvelles modalités innovantes de formation de nos agents.

## Renforcer le recours prioritaire à l'offre de formation des partenaires de la Ville



**52 % de formations de la Ville dispensées par des prestataires extérieurs**

- ▷ Introduire une doctrine de gestion dans la construction de nos formations, visant à mobiliser prioritairement les ressources internes puis les partenaires directs de la Ville avant d'envisager le recours à des organismes extérieurs, en priorité publics et à défaut privés dans le respect des règles de la commande publique.



