

BILAN DES ORIENTATIONS  
STRATEGIQUES DE FORMATION  
DE LA VILLE DE PARIS

---

Période 2015-2019

Les orientations stratégiques de formation (OSF), couvrant la période 2015-2019, ont contribué à la mise en œuvre d'une politique de formation ambitieuse, au service de l'amélioration continue du service public parisien, qui a su s'adapter pour répondre au mieux à l'évolution des besoins métiers de la collectivité. Sur la période, elles ont permis de renforcer l'accompagnement, par la formation, du développement des compétences de nos agents, avec plus de 35858 agents formés en 2019, contre 32 456 en 2015. Au total, chaque année, ce sont ainsi près de 4,5 jours de formation qui sont, en moyenne, dispensés par agent.

La stratégie pluriannuelle de formation a reposé sur **5 orientations fortes** :

- Orientation 1: Développer les compétences des agents tout au long de leur vie professionnelle
- Orientation 2: Accompagner l'intégration et l'expression du potentiel de chacun
- Orientation 3: Faciliter la mobilité des agents
- Orientation 4: Aider les encadrants dans l'accomplissement de leurs missions
- Orientation 5: Expérimenter de nouvelles voies pour mieux former

Chaque orientation a permis des avancées significatives, détaillées dans le présent bilan. Elles ont contribué à mieux accompagner les transformations de l'action publique et les agents, dans leur exercice et leur évolution professionnels.

Quelques grandes tendances peuvent être soulignées.

**L'offre de service s'est largement renforcée, structurée et professionnalisée.** En directions opérationnelles, plusieurs écoles métiers ont ainsi vu le jour, dans une logique de parcours métiers, au plus près des besoins des services. La même logique de parcours a émergé sur les formations transverses, en témoigne la refonte globale de l'offre de service en matière d'accueil de l'utilisateur. Le Centre Mobilité Carrières, devenu Centre Mobilité Compétences en 2016, a permis de doter la collectivité d'un outil au service des transitions professionnelles, choisies comme subies. La Mission Management a également été créée, contribuant à diffuser une culture managériale commune à la Ville de Paris et à épauler les managers dans leurs pratiques au quotidien, par la mise en place de nouveaux parcours et offres de service individualisées comme collective.

**L'offre de service s'est adaptée en permanence pour porter les grandes transformations à l'œuvre et améliorer en continu le service rendu aux citoyens,** avec l'émergence de nouvelles thématiques (transition écologique, économie circulaire, innovation publique...). De nouveaux usages pédagogiques ont aussi émergé, marquant une tendance de fond à plus d'innovation. La plateforme d'e-learning Ville@pp, lauréate du Prix territoria de bronze en 2020, a été créée. La crise sanitaire a aussi accéléré le mouvement de digitalisation de la formation, contribuant à des retours d'expérience sur les formats de formation (mixte, distanciel...) riches d'enseignement pour l'avenir.

Enfin, **l'offre de service s'est renforcée pour accompagner l'insertion professionnelle de certains publics et favoriser l'évolution professionnelle en cours de carrière,** marquant le rôle de la formation en termes d'ascension sociale. Les préparations à concours et examens professionnels ont été refondues et ouvertes au plus grand nombre, un effort particulier a été engagé en direction des personnes à plus faible niveau de qualification pour une meilleure maîtrise de compétences socles (cours de perfectionnement, formations qualifiantes pour les contrats aidés.).

Cet ensemble traduit une ambition maintenue à un niveau d'exigence élevé que la Ville de Paris entend poursuivre avec la nouvelle Stratégie Paris Ville apprenante 2026.



# LES OSF 2015-2019 EN CHIFFRES

## ■ LES CHIFFRES-CLÉS DE LA FORMATION 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Nombre d'agents formés</b>	32 456	36 41	35 913	37 154	35 858	24 046
<b>Nombre de jours de formation</b>	166 324	188 755	181 240	170 625	161 910	85 165
<i>Dont jours de formation métier</i>	70 116	83 261	84 030	83 564	80 965	41 477
<i>Dont jours de formation transverse (hors scolarités)</i>	58 000	67 817	65 220	59 744	55 059	25 228
<i>Dont jours de scolarités</i>	38 209	37 677	31 990	27 316	25 886	18 459
<b>Taux de présence</b>	83,9%	84,2%	82,7%	82,2%	82,8%	83,8%
<b>Nombre de jours moyen de formation par agent</b>	5,1	5,2	5	4,6	4,5	3,5

## ■ LE BUDGET DE LA FORMATION 2015-2019

### Dépenses de prestations extérieures de formations

	CA 2015	CA 2016	CA 2017	CA 2018	CA 2019
<b>Formation transverse</b>	5 806 891,96 €	5 259 315,42 €	5 489 419,38 €	4 423 501,52 €	4 823 984,18 €
dont Scolarités	2 712 946,14 €	2 178 183,65 €	2 310 723,23 €	1 986 579,47 €	2 208 244,36 €
<b>Formation des salariés en contrats aidés/PEC</b>	1 000 000,00 €	1 103 000,00 €	903 000,00 €	350 000,00 €	150 000,00 €
<b>Département</b>	725 280,07 €	698 012,58 €	666 649,54 €	909 484,75 €	- €
<b>Crédits délégués DO</b>	3 950 138,73 €	4 005 994,07 €	4 336 135,37 €	5 034 060,45 €	5 305 609 €
<b>Total budget</b>	<b>11 482 310,76 €</b>	<b>11 066 322,07 €</b>	<b>11 395 204,29 €</b>	<b>10 718 997,42 €</b>	<b>10 279 593,14 €</b>

### Dépenses de formation interne

	CA 2015	CA 2016	CA 2017	CA 2018	CA 2019
<b>Formation interne métier</b>	1 034 561,39 €	1 076 859,42 €	1 058 224,11 €	876 967,70 €	926 880,90 €
<b>Formation interne transverse</b>	385 916,26 €	340 535,12 €	342 003,04 €	281 397,05 €	258 157,75 €
<b>Total</b>	<b>1 420 477,65 €</b>	<b>1 417 394,54 €</b>	<b>1 400 227,15 €</b>	<b>1 158 364,75 €</b>	<b>1 185 038,65 €</b>

# ORIENTATION STRATÉGIQUE 1

---

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DES  
AGENTS

# ORIENTATION STRATÉGIQUE 1

## DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DES AGENTS

Dans les orientations stratégiques de formation 2015-2019, la collectivité parisienne a souhaité souligner l'attention particulière à accorder au développement continu des compétences des agents, en tenant compte notamment des priorités de la mandature, mais aussi de l'évolution de l'environnement professionnel des agents, particulièrement marqué par des évolutions réglementaires, de nouvelles pratiques et de nouveaux outils. La 1<sup>ère</sup> orientation stratégique portait cette ambition, déclinée en différentes actions traitant aussi bien de la formation au moment de la prise de poste que de la formation continue, avec une attention particulière portée aux domaines de compétences transverses devant être partagés par tous les agents.

### ■ CONCEVOIR LA PRISE DE POSTE COMME UN MOMENT CLÉ DE LA FORMATION

La prise de fonction est identifiée de longue date comme un moment clé du développement des compétences des agents, au cours duquel la formation a toute sa place pour enrichir et compléter les dispositifs d'accompagnement qui peuvent déjà exister au sein de chaque Direction voire service d'accueil des agents. La période 2015-2019 a ainsi vu naître ou se renforcer de nombreuses initiatives sur l'accueil et la formation au moment de la prise de poste, que ce soit de manière transversale à la Ville ou dans le cadre des directions métiers.

De manière transversale tout d'abord, des sessions d'accueil ont été proposées chaque année aux nouveaux arrivants à la Ville. Ces temps d'accueil, réalisés mensuellement, ont vocation à présenter la collectivité parisienne, ses actualités et son fonctionnement, mais aussi à sensibiliser les agents à leurs droits et obligations dans leurs nouvelles fonctions (et particulièrement le respect du principe de laïcité et des obligations de déontologie des agents publics). En 2019, ce sont ainsi **1441 agents qui ont été accueillis lors de ces sessions mensuelles.**

Par ailleurs, un effort particulier a été fourni en matière de formation initiale sur certaines filières transverses stratégiques, et particulièrement les filières techniques. Ainsi, depuis 2019, un **séminaire d'intégration des IAAP** est dispensé à l'École des ingénieurs de la Ville de Paris (EIVP) pour favoriser l'émergence d'une culture technique et managériale partagée. Le séminaire, d'une durée de 9 jours, s'adresse à tous les Ingénieurs et Architectes des Administrations Parisiennes (IAAP) toutes spécialités, qu'ils soient lauréats de concours, issus de la promotion interne, accueilli.es par voie de détachement ou contractuels. La formation présente les piliers des politiques publiques de la Ville de Paris et les contours de l'exercice du métier d'ingénieur en son sein. 40 agents ont été bénéficiaires de ce dispositif en 2019 et 80 en 2021. La Ville de Paris collabore par ailleurs avec l'EIVP depuis 2013 pour assurer la **formation initiale des technicien.es supérieurs principaux (TSP) de spécialité Génie urbain et Construction bâtiment.** Cette formation, d'une durée d'environ 2 mois, comprend un tronc commun dispensant des connaissances générales sur le fonctionnement de la Ville, le métier et les méthodes de travail des TSP, ainsi que des modules dédiés à chacune des 2 spécialités, et enfin un retour d'expérience, plusieurs mois après la prise de poste des stagiaires. Cette formation sera refondue dans son contenu en 2022 par des coordinateurs techniques de la Ville, en lien avec la Mission Ingénierie de la DRH, pour mieux correspondre aux besoins des services.

# ORIENTATION STRATÉGIQUE 1

## DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DES AGENTS

Enfin, la période aura également été marquée par un renforcement notable du nombre et de la place des formations initiales métiers dans les directions opérationnelles de la Ville : formation initiale des éboueurs à la DPE, École des métiers de la DASCO, formations initiales des nouveaux acheteurs à la DFA, École de l'état civil à la DDCT, création des parcours destinés aux nouveaux managers par la Mission Management, structuration d'une formation initiale des gestionnaires RH par l'École professionnelle des RH, création d'une École des métiers de la sécurité pour former les agents de la police municipale parisienne... En ce que ces écoles et formations initiales dispensent des savoirs essentiels au bon déroulé de la prise de poste et à la bonne insertion des agents dans leur nouveau milieu professionnel, leur renforcement doit continuer d'être une priorité de la collectivité parisienne et s'inscrit donc pleinement dans les nouvelles orientations stratégiques, la stratégie Paris Ville apprenante 2026.

### ■ LIER L'OFFRE DE FORMATION À L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET À LA TRANSMISSION DES SAVOIRS

L'offre de formation disponible pour les agents de la Ville de Paris n'a cessé d'évoluer depuis 2015, en lien avec l'évolution des métiers et des enjeux transverses touchant à tous les secteurs d'activité de la collectivité, comme le **développement du numérique, les nouvelles méthodes de management, l'innovation publique ou encore la transition écologique**. Ainsi, les formations relatives à l'égalité, à la diversité et à la lutte contre les discriminations ont été renforcées et refondues dans une filière Égalité et lutte contre les discriminations à l'ampleur nouvelle. Une nouvelle filière Ville durable et résilience, proposant des formations sur les thématiques de la transition écologique et de l'écologie urbaine, a vu le jour en 2021. La filière Bureautique et la filière Innovation ont également été renforcées et enrichies de nouvelles formations, avec la création d'actions sur le numérique, le renforcement des formations sur le travail collaboratif et l'intelligence collective ou la création d'une Data Académie proposant des parcours consolidés sur la thématique de la donnée.

Les orientations stratégiques 2015-2019 portaient par ailleurs une attention particulière à l'enjeu de la formation à la transmission des savoirs, particulièrement dans le cadre de la stratégie ambitieuse portée par la Ville en matière d'apprentissage. Ainsi, une formation des maîtres d'apprentissage a été créée en 2018, permettant aux agents endossant ce nouveau rôle de comprendre le dispositif global dans lequel ils s'inscrivent (réglementaires, partenariat avec les CFA, gestion des apprentis...) mais aussi d'appréhender leurs missions de transmission des connaissances. Hors contexte de crise sanitaire, ce sont entre 250 et 300 maîtres d'apprentissage qui bénéficient de cette formation chaque année.

# ORIENTATION STRATÉGIQUE 1

## DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DES AGENTS

### ■ **SYSTÉMATISER LA DÉMARCHE DE PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS**

L'offre de formation a également été adaptée sur la période, en lien avec le service des Politiques de Prévention de la DRH, pour **renforcer l'acculturation collective à la prévention des risques professionnels, particulièrement au sein de la communauté des managers**, relais essentiels de transmission de cette culture de prévention. Des modules de formation à la prévention des risques professionnels dédiés aux encadrant.es sont ainsi proposés au catalogue transverse de la DRH. Depuis 2018, ce sont une centaine d'encadrants qui bénéficient chaque année de ces modules de formation, qui portent principalement sur les risques liés aux facteurs humains, à l'organisation du travail et au management de la Santé et Sécurité au Travail (SST). La filière de formation SST est toujours la plus grosse filière de formation en termes de fréquentation, avec environ 8 900 agents formés par an (hors crise sanitaire), ce qui témoigne de l'importance accordée par la collectivité à la prévention des risques dans sa politique de formation.

### ■ **FAVORISER LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES RESPONSABLES ET DURABLES**

Le développement de pratiques professionnelles responsables et la sensibilisation des agents de la Ville de Paris aux enjeux de **la transition écologique et des pratiques durables** ont également fait l'objet d'une attention toute particulière dans l'évolution de l'offre de formation transversale. Depuis 2019, des formations sur l'économie sociale, solidaire et circulaire (ESS) et la résilience sont par ailleurs disponibles, et ont accueilli plus de 370 agents dès l'année de leur création. Enfin, un parcours dédié à l'écologie urbaine a été créé en 2021 et verra ses premières sessions dispensées en 2022, en lien avec la création prochaine de la Direction de la transition écologique et du climat (DTEC) et l'ouverture de l'Académie du Climat.

### ■ **INTÉGRER LA NOUVELLE RELATION À L'USAGER ET À L'AGENT DANS L'OFFRE DE FORMATION**

La relation usagers est l'une des missions les plus transversales à la Ville, administration de services avant toute chose. Les besoins de développement des compétences des agents exposé.es à la relation usagers dans leurs fonctions sont donc particulièrement forts et partagés de manière très large au sein de tous les services de la Ville.

Pour répondre à ce besoin, le service de la Relation Usager·ères de la DDCT et le Bureau de la Formation de la DRH ont mis en place en **2018 des parcours intégrés de formation relation usagers**, avec l'objectif de partager et harmoniser les pratiques de la relation usagers, et surtout de garantir une amélioration continue de la qualité de service rendu. Hors temps de crise sanitaire, ce sont entre 1700 et 1800 agents par an qui ont pu bénéficier de ces différents parcours.



# ORIENTATION STRATÉGIQUE 1

## DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DES AGENTS

Les formations proposées sont composées d'exemples tirés de situations réelles et de mises en situation concrètes pour mieux assimiler les concepts et principes permettant d'améliorer la relation usagers et le vécu des agents. Elles sont enrichies de l'expérience récente de la crise sanitaire qui entraîne des modifications importantes dans la relation usagers au quotidien.

Afin d'offrir une formation plus cohérente avec les attentes du terrain, **3 parcours de formation différents sont proposés selon le profil des agents :**

- agents dont la relation à l'utilisateur est la mission principale (100%)
- agents pouvant être amenés à être en relation à l'utilisateur (30%)
- encadrants des agents en relation à l'utilisateur.

### ■ RAPPELER LES DROITS ET OBLIGATIONS DES FONCTIONNAIRES

Enfin, la collectivité parisienne a signifié, dans les OSF 2015-2019, son souhait de consacrer le caractère prioritaire du développement des **connaissances des agents de la Ville sur leurs droits et obligations**. La connaissance de ces derniers par chaque agent dans ses missions de service public s'impose en ce qu'elle représente une condition *sine qua non* de la qualité du service parisien, en témoigne le contenu des 4 règles d'or de la qualité de service à la Ville élaborées en 2021 et qui réaffirment, dans la quatrième règle, l'importance d'accueillir les usagers dans le respect des principes et valeurs du service public parisien.

Si une présentation systématique des droits et obligations des fonctionnaires a lieu lors des sessions d'accueil susmentionnées destinées à tous les nouveaux arrivants, un effort particulier a été fourni concernant le développement de formations dédiées à ces thématiques d'importance. Ainsi, un nouveau module de formation relatif au statut de la fonction publique a été inscrit au catalogue, incluant un focus sur la déontologie, et par la suite digitalisé en 2022 afin d'offrir l'accès le plus large possible à cette formation.

**De nouvelles formations sur la laïcité ont également été introduites dans l'offre de formation**, à destination des agents en situation de relation à l'utilisateur – et obligatoires dans les formations socles du parcours relation usager précédemment évoqué – et des encadrant.es. Ces formations ont accueilli près de 500 personnes entre 2018 et 2021. Naturellement, compte tenu du caractère très prioritaire de ces thématiques dans certains métiers particulièrement exposés, notamment ceux de l'enfance ou de la petite enfance ou encore impliquant une présence sur la voie publique, de nombreuses formations spécifiques sur le sujet ont été développées dans les directions opérationnelles, et notamment à la DPE, la DPMP ou encore la DASCO. Le développement de ces formations sur la laïcité a par ailleurs été un vecteur d'innovation important : ces formations ont permis d'importer à la Ville le théâtre-forum, format interactif, ludique et immersif porté par des troupes de théâtres professionnels qui interprètent des saynètes faisant directement écho au quotidien des agents dans leur métier, favorisant ainsi la mobilisation active des stagiaires dans la formation et l'ancrage des messages.

# ORIENTATION STRATÉGIQUE 2

---

ACCOMPAGNER L'INTÉGRATION ET  
L'EXPRESSION DU POTENTIEL DE CHACUN

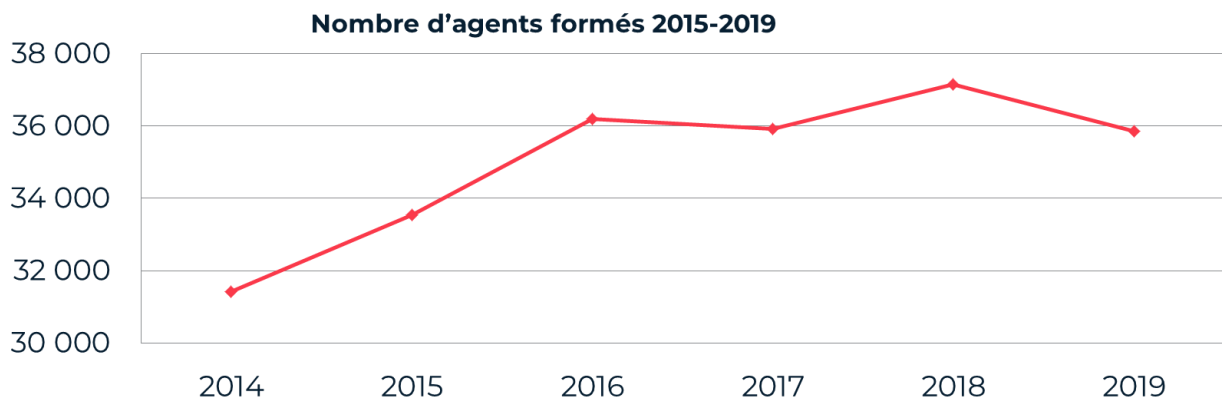
# ORIENTATION STRATÉGIQUE 2

## ACCOMPAGNER L'INTÉGRATION ET L'EXPRESSION DU POTENTIEL DE CHACUN

Les OSF 2015-2019 ont consacré la formation comme véritable vecteur d'intégration et d'accompagnement des agents vers l'emploi pérenne au sein de la collectivité parisienne, mais aussi comme vecteur de promotion interne et d'ascension sociale, et ce pour le plus grand nombre en cherchant à faciliter autant que possible l'accès à la formation pour tous.

### ■ FACILITER L'ACCÈS À LA FORMATION

En tout premier lieu, la période 2015-2019 a été marquée par des efforts importants fournis par la collectivité pour ouvrir un accès le plus large possible à la formation. Les évolutions progressives de l'entretien annuel, pour en faire un moment d'échange privilégié entre l'agent et son manager autour de ses besoins individuels d'évolution et de montée en compétences, ont été pour cela des instruments-clés. La formation fait désormais partie intégrante de ce temps d'échange consacré entre agents et managers et chaque agent peut formuler dans ce cadre ses besoins, tant sur la formation professionnelle continue que sur la formation promotionnelle en cas de projet d'évolution de carrière. Les opérations de communication régulières et la diffusion multicanaux du catalogue et des actualités afférentes ont également fortement contribué à cet effort de démocratisation de l'offre de formation. Ainsi, le nombre d'agents formés par an est passé d'un peu plus de 31 000 en 2014 à 36 000 agents formés en moyenne par an depuis 2016. Ce nombre ne prend par ailleurs pas en compte les formations suivies en auto-apprentissage sur la plateforme digitale Ville@pp, lancée en 2020, et qui contribue largement à cette stratégie de démocratisation de la formation en mettant de nouveaux contenus et de nouvelles disciplines à portée de tous en libre accès.



# ORIENTATION STRATÉGIQUE 2

## ACCOMPAGNER L'INTÉGRATION ET L'EXPRESSION DU POTENTIEL DE CHACUN

### ■ ADAPTER LES PRÉPARATIONS À CONCOURS ET À EXAMENS PROFESSIONNELS

Afin de pleinement donner à la formation son rôle de facteur d'ascension sociale et de promotion interne, la collectivité a fourni des efforts importants en matière de refonte et de démocratisation des formations dites « promotionnelles », et particulièrement des préparations à concours et examens professionnels (PAC/PEP).

L'offre de PAC/PEP de la Ville est ainsi en perpétuelle évolution, pour accompagner les évolutions réglementaires des concours et examens professionnels dont les épreuves se veulent de plus en plus pratiques et professionnalisantes, mais aussi et surtout pour s'adapter toujours mieux aux besoins d'accompagnement des agents. À titre d'exemple, en 2016, un parcours de formation à la préparation des dossiers RAEP a été mis en place, comme prévu par les OSF 2015-2019, pour répondre à la généralisation de ce type d'épreuves dans les examens professionnels. Cette formation a été enrichie depuis avec la création d'un module de méthodologie en auto-formation disponible sur la plateforme Ville@pp. Dès 2019, un vaste travail de refonte des préparations de la filière technique a été engagé avec l'aide de la Mission Ingénierie de la DRH pour mieux correspondre aux attentes des stagiaires. Ainsi, les préparations à l'examen professionnel d'IAAP et au concours d'ICSAP ont été entièrement repensées par la DRH en lien avec des ingénieur.es de la Ville qui assurent la coordination technique de ces formations. En 2020, ce sont les préparations aux concours d'agent de maîtrise Bâtiment et Travaux publics qui ont été réformées suite à la transformation des épreuves de ces deux concours. Cette reconfiguration a également eu pour but de mieux accompagner la montée en compétences professionnelles des stagiaires dans une perspective de carrière, afin de les préparer plus efficacement à leurs futures fonctions.

**Par ailleurs, un effort massif en faveur de la démocratisation des préparations** à concours et examens professionnels a été fourni grâce à la digitalisation engagée en 2018 et accélérée par la mise en ligne de la plateforme Ville@pp depuis 2020. Cette digitalisation a en effet permis la mise à disposition en accès libre, pour chaque préparation, de l'ensemble des ressources (supports de cours, annales, documentation générale, modules d'auto-apprentissage, enregistrement de conférences...) ce qui permet à tous les agents qui le souhaitent de bénéficier des contenus des PAC/PEP même s'ils n'y sont pas inscrits. Par ailleurs, la tenue de certaines préparations en format 100% digital (PAC Attachés et SA) en 2020 et 2021 a également permis de multiplier jusqu'à 10 le nombre d'agents bénéficiaires de ces parcours (de 30 stagiaires à 300 pour la préparation au concours d'Attaché.es par exemple).

Aujourd'hui, il existe plus de 40 dispositifs de préparations à concours et examens professionnels à la Ville, et ce sont entre 900 et 1000 agents qui en bénéficient chaque année – et même 1500 en 2021 grâce à la tenue de prépas en format 100% digital.

# ORIENTATION STRATÉGIQUE 2

## ACCOMPAGNER L'INTÉGRATION ET L'EXPRESSION DU POTENTIEL DE CHACUN

### ■ CONSOLIDER LES CONNAISSANCES DE BASE

La formation ne peut pleinement jouer son rôle de vecteur d'intégration et d'employabilité au sein de la collectivité si elle n'accorde pas la part belle aux formations dédiées aux connaissances de base dont chaque agent doit disposer, et notamment les fondamentaux de la langue française. Les orientations stratégiques de formation 2015-2019 ont ainsi consacré l'importance des cours de perfectionnement, dont l'offre a été refondue pour renforcer son efficacité mais aussi sa lisibilité pour les agents. Dès 2014, les cours de perfectionnement ont ainsi été divisés en deux offres distinctes et poursuivant deux objectifs différents :

- un parcours de réapprentissage des fondamentaux en français (220h réparties 2 ans et demi) et en mathématiques (sur un an) d'une part, pour permettre aux agents, et particulièrement les plus éloigné.es des dispositifs de formation classique, de consolider les bases dans des domaines dont la maîtrise est indispensable tant dans la vie professionnelle que personnelle ;
- des modules de remise à niveau avant les préparations à concours et examens professionnels avec principalement deux modules d'un semestre chacun en français et en mathématiques, mais aussi des cours de perfectionnement en droit par exemple.

Désormais, ce sont ainsi 950 agents en moyenne qui bénéficient des cours de perfectionnement chaque année, dont 70 agents en moyenne formés par an dans les cours d'alphabétisation/Français langue étrangère.

### ■ POURSUIVRE LA POLITIQUE D'INTÉGRATION DES AGENTS EN SITUATION DE HANDICAP

L'intégration des agents en situation de handicap est une des priorités fortes de la Ville de Paris dans sa politique RH et, à ce titre, dans le cadre de la convention triennale renouvelée régulièrement avec le Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (FIPHFP), des actions régulières sont engagées en matière de formation et de sensibilisation de l'ensemble des agents de la collectivité. Ces actions se répartissent en deux catégories :

#### → Les actions de formation à destination des agents en situation de handicap d'une part :

La Ville propose aux agents en situation de handicap des formations de compensation ou à l'utilisation d'aides techniques. Les formations de compensation concernent essentiellement des cours de locomotion, et les formations à l'utilisation d'aides techniques concernent surtout les formations spécifiques au matériel informatique de compensation au handicap visuel et/ou auditif.

# ORIENTATION STRATÉGIQUE 2

## ACCOMPAGNER L'INTÉGRATION ET L'EXPRESSION DU POTENTIEL DE CHACUN

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nb agents	9	6	12	5	11	7
Montant (€)	12149,06	10193	63039	10966,50	14981,96	7242,50

Une offre dédiée de bilans de compétences est par ailleurs mise à disposition des agents en situation de handicap qui le souhaite pour les accompagner dans la définition d'un nouveau projet professionnel. La Mission Handicap de la DRH finance directement les bilans de compétences, qui sont réalisés par un prestataire spécialisé.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nb agents	1	1	8	4	3	1
Montant €	2880	3000	22740	8000	9720	3240

### → Les actions de formation et de sensibilisation de l'ensemble des agents de la Ville au handicap :

La Ville propose dans son catalogue transverse des formations de sensibilisation au handicap pour le tout public ainsi que des **formations ciblées à destination des encadrants** (« intégrer et manager une personne en situation de handicap ») et des **agents en situation de relation à l'usager** (« accueillir un usager en situation de handicap »), cette dernière faisant par ailleurs partie intégrante du parcours obligatoire de formation initiale des agents en situation de relation à l'usager. Ces formations transverses sont complétées par une vaste offre de formations et de sensibilisation dans les directions pour tenir compte des spécificités de leurs publics d'agents et d'usagers. En 2019, ce sont ainsi **près de 700 personnes** qui ont bénéficié des actions de formations transverses de la DRH sur la sensibilisation au handicap.

**La Ville propose par ailleurs des parcours de formation à la LSF** à destination des agents sourds et malentendants ainsi que pour leurs collègues de travail, ayant permis de former **80 personnes en moyenne par an** à la LSF (niveau A1 et A2) en 2019/2020.

### ■ OUVRIR L'OFFRE DE FORMATION AUX AGENTS EN CONTRATS AIDÉS

Enfin, la période des OSF 2015-2019 aura été marquée par un engagement fort en faveur de l'ouverture de l'offre de formation aux agents salarié.es en contrat aidé (devenu.es entre temps Parcours Emploi compétences). Depuis 2016 en effet, la collectivité propose à ces publics une offre de formation aux compétences de base ainsi que des formations qualifiantes et certifiantes, avec l'objectif de les amener vers des recrutements pérennes sur des filières et des corps de métiers porteurs de débouchés à la Ville (et notamment, aujourd'hui, vers les corps des ATIS, ATEE, ATEPE, éboueurs et AAS). Le parcours type proposé aux salarié.es en PEC comprend des formations au français, des préparations aux recrutements sans concours de la Ville (pour les salariés communautaires) et des préparations à des Certificats de Qualification Professionnelle (CQP) pour les salariés non communautaires.

L'objectif de préparer aux épreuves des recrutements sans concours est, conformément à la stratégie de recrutement de la Ville de Paris, d'amener les salarié.es en contrat aidé, pour ceux qui remplissent les conditions générales pour être recruté.es en tant que fonctionnaire titulaire, vers nos filières de recrutement interne, dans une logique de parcours d'insertion

	Nb de salarié.es bénéficiaires des prépas aux épreuves écrites RSC	Taux d'admissibilité	Nb de salarié.es bénéficiaires des prépas aux épreuves orales RSC	Taux d'admission
<b>2016</b>	97	56%	96	51%
<b>2017</b>	50	60%	71	69%
<b>2018</b>	411	41%	259	48%
<b>2019</b>	34	53%	87	70%
<b>2020</b>	44	32%	29	48%

professionnelle, se traduisant par des taux d'admission élevés.

# ORIENTATION STRATÉGIQUE 3

---

FACILITER LA MOBILITÉ DES AGENTS



# ORIENTATION STRATÉGIQUE 3

## FACILITER LA MOBILITÉ DES AGENTS

Les OSF 2015-2019 ont entendu développer des actions d'accompagnement individualisé à la mobilité de nos agents pour faciliter les réorientations professionnelles et créer de nouvelles passerelles entre métiers de la collectivité, tout en maintenant un niveau élevé d'engagement en termes de formation pour accompagner au changement à l'occasion d'évolutions d'organisation (création de direction, réorganisation de services).

### ■ ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT ET LES ÉVOLUTIONS DES ORGANISATIONS

Les OSF 2015-2019 fixaient un objectif de renforcement des dispositifs d'accompagnement aux réorientations professionnelles des agents, à l'occasion notamment de changements importants de l'organisation mais pas seulement. À ce titre, il était projeté de :

- **Mettre en place des accompagnements à la préparation au recrutement**, désormais intégrés au catalogue de la Ville sous la forme de « cours d'accompagnement au recrutement » (CAR), qui rencontrent un franc succès (130 inscrits en 2019 et 195 en 2020)
- Pérenniser et développer les bilans de compétences : **116 bilans de compétences réalisés en moyenne par an depuis 2015**, toutes catégories d'agents confondus, pour les personnels fonctionnaires comme contractuels

Développer de nouveaux dispositifs de préparation aux transitions professionnelles avec notamment des **formations découvertes métiers**.

### ■ PRÉPARER LA MOBILITÉ DES AGENTS

La période des OSF 2015-2019 aura notamment été marquée par **l'extension permanente du dispositif des passerelles**, permettant aux agents d'intégrer un nouveau corps de métier après une période de professionnalisation, tant au regard du nombre d'agents bénéficiaires que du nombre de passerelles proposées (de 1 en 2014 à 19 en 2019).

	Nombre de passerelles	Nombre de lauréats
2014	1	8
2015	2	12
2016	6	31
2017	6	58
2018	7	71
2019	19	156

# ORIENTATION STRATÉGIQUE 3

## FACILITER LA MOBILITÉ DES AGENTS

Ce dispositif, facilitant les mobilités par voie de détachement est désormais bien connu des agents comme une opportunité d'évolution professionnelle en changeant de métier en cours de carrière. Il est également pleinement intégré à la stratégie de recrutement de la Ville de Paris. Développée de manière exponentielle en 5 ans (de 1 à 19), l'offre est centrée principalement sur des métiers de catégorie C avec des passerelles récurrentes (par exemple, AASM et ASBM à la DAC, ATIS à la DJS, ASEM/AAAS/AT écoles et collèges à la DASCO, ATEPE à la DFPE). Elle constitue un dispositif de prévention des inaptitudes futures, mais également une voie potentielle de reclassement pour certain.es agents à l'issue de leur parcours de reconversion (environ 10% des lauréats).

Par ailleurs, des formations courtes « découvertes » de métiers sont également proposées aux agents → **220 inscrits entre 2018 et 2020** pour 4 métiers emblématiques : gestionnaire RH, comptable, d'assistant(e) de direction ou d'élu(e), secrétaire médico-sociale -SMS (cat B).

**La période aura également été marquée par la mise en place du CPF :** après une préfiguration en 2018 sous forme de campagnes transitoires, le dispositif a été pérennisé à la Ville dès 2019. Le dépôt des projets se déroule désormais dans des campagnes fixes, 2 fois par an.

Dans le cadre du CPF, la Ville priorise l'accompagnement des projets de transitions et de mobilités professionnelles des agents. En plus des heures pouvant être accordées, la Ville a fixé une participation financière pouvant aller jusqu'à 1 500 € par projet, avec des majorations pour agents de catégorie C peu diplômés et/ou en prévention d'inaptitude.

De fait, la majorité des demandes reçues portent sur une variété de projets personnels visant à changer de métier ou se spécialiser dans un domaine via notamment des formations diplômantes.

	Dossiers présentés en commission	Dossiers acceptés	Dont Hommes	Dont Femmes	Dont cat. A	Dont cat. B	Dont cat. C
Commissions transitoires	58	38	31	27	12	9	17
Campagne 2020	68	43	38	30	13	12	18
Campagne mars 2021	58	42	32	26	13	15	14

# ORIENTATION STRATÉGIQUE 3

## FACILITER LA MOBILITÉ DES AGENTS

### ■ RENFORCER L'EFFORT À DESTINATION DES AGENTS EN RECONVERSION

Le Centre Mobilité Compétences (CMC), créé en 2014 pour structurer l'accompagnement aux transitions professionnelles, a été renforcé en 2016 pour améliorer celui des agents en reconversion pour raison de santé.

Son offre de services s'est enrichie progressivement, dans un contexte par ailleurs fortement évolutif et marqué par l'augmentation des situations d'inaptitude :

- Sur la mobilité classique, des démarches ont été engagées pour diversifier et mieux structurer l'offre : **entretiens mobilité (plus de 1000 en 2019)**, nouvelles offres en ateliers collectifs, en parallèle de la dynamisation de l'offre de passerelles ;
- Sur la reconversion, le CMC a bénéficié du soutien d'un marché d'accompagnement avec le prestataire SEMAPHORES qui a contribué à **l'accompagnement de 500 agents en reconversion sur la période 2018-2021** ; en parallèle, les agents en reconversion ont bénéficié de bilans d'évaluation et de maintien dans l'emploi et de formations, centrées sur la remise à niveau. **731 agents ont été formés en 2019**.

En 2020/2021, si l'activité d'accompagnement individualisé a été fortement impactée par la crise sanitaire, le CMC a poursuivi son évolution avec une réorganisation interne et, notamment, la création d'un pôle unique dédié à l'orientation et à l'accompagnement. Il réunit **7 conseillères en transition professionnelle** pour accompagner les agents de manière plus individualisée dans leurs mobilités, qu'elles soient choisies comme subies, avec l'objectif, à terme, d'intégrer les multiples dimensions de l'accompagnement.

Cette nouvelle structuration doit permettre d'évoluer progressivement vers une cohérence plus forte du parcours de l'agent dans sa globalité. Elle doit aussi permettre d'adapter nos modalités d'accompagnement, pour les agents en reconversion, à la **mise en place de la période préparatoire au reclassement (PPR) qui suppose une intervention plus rapide, plus intense et plus individuelle**.

# ORIENTATION STRATÉGIQUE 4

---

AIDER LES ENCADRANTS DANS  
L'ACCOMPLISSEMENT DE LEURS MISSIONS

# ORIENTATION STRATÉGIQUE 4

## AIDER LES ENCADRANTS DANS L'ACCOMPLISSEMENT DE LEURS MISSIONS

La Ville de Paris compte près de 6 000 managers, aux profils extrêmement variés, tant dans leurs missions que dans leurs niveaux de responsabilité ou leur catégorie hiérarchique. Principaux relais de l'action publique et garants de la qualité de service de la collectivité au quotidien, les managers jouent un rôle essentiel qui ne cesse de se complexifier. Aux missions du pilotage des ressources se sont ajoutées progressivement celles de donner du sens à l'action, de renforcer la cohésion d'équipe, de créer les conditions favorables à la motivation des personnes et des collectifs, etc. Dans ce contexte, leur accompagnement fait figure de priorité et les OSF 2015-2019 ont consacré la place essentielle de l'accompagnement et de la formation des managers, en particulier via la structuration d'une offre de service dédiée avec la création de la Mission Management en 2018. Cette Mission, polyvalente, propose une vaste rangée de services aux managers, allant du développement des compétences via différentes formes de formation, en passant par l'accompagnement individuel et collectif des services mais aussi l'information régulière sur le management et ses actualités.

### ■ APPUYER L'ENCADREMENT DE PROXIMITÉ

La période 2015-2019 a été marquée par une forte structuration de l'offre de formation et d'accompagnement des encadrants, notamment avec le **développement de parcours à destination des nouveaux managers** : parcours nouvel encadrant (2017) qui a évolué en 2019 en devenant la **F.I.L.M. (formation initiale leadership et management)** et en intégrant en plus des fondamentaux du management et des conférences de politique RH et de culture générale du manager, des temps d'échanges (world café et animation en intelligence collective). En 2021, un nouveau parcours réservé aux managers de catégorie A a été créé, le **P.I.M.S. (Parcours Initial pour les Managers Stratégiques)** en complément de FILM.

### ■ DÉVELOPPER LES ÉCHANGES DE PRATIQUES ENTRE PAIRS

Dans le paysage des outils d'accompagnement des managers, les échanges de pratiques entre pairs sont un instrument privilégié et très efficace, qui permet de proposer un accompagnement sur-mesure aux managers, de leur offrir un espace collectif de prise de recul sur leurs pratiques managériales, mais aussi de rompre l'isolement dont ils peuvent parfois souffrir.

La Ville s'appuie donc largement sur ces outils d'échanges entre pairs depuis plusieurs années. Ainsi, dès 2017, un panel de 6 agents de la Ville a été formé à la **technique d'animation du co-développement**. Il s'agit d'une technique canadienne d'animation de groupe permettant aux participants d'apprendre les uns des autres et d'améliorer ainsi leurs pratiques. La réflexion effectuée, individuellement et en groupe, est favorisée par un exercice structuré de consultation qui porte sur des problématiques vécues par les participants. À partir de 2017, plusieurs groupes de co-développement ont ensuite été animés au sein des Directions métiers. L'approche transversale, avec des ateliers inter-directions, a été développée à partir de 2019. Cette démarche du co-développement fait aujourd'hui l'objet d'un plan de déploiement ambitieux avec la formation de nouveaux facilitateurs depuis 2020 et la sensibilisation des Directeurs et Directrices de la Ville en novembre 2021.

# ORIENTATION STRATÉGIQUE 4

## AIDER LES ENCADRANTS DANS L'ACCOMPLISSEMENT DE LEURS MISSIONS

Les **ateliers d'échanges de pratique managériale (AEPM)**, prévus par les OSF, ont quant à eux été développés à partir de mars 2018. Ces ateliers thématiques d'une demi-journée sont organisés autour de temps d'échanges d'expériences pour une dizaine de managers volontaires animés par un « facilitateur ». Ces échanges de pratiques sont étoffés par un temps de consolidation des connaissances (outils, théorie, concepts) porté par un « contributeur ». Ces ateliers sont animés par des agents de la Ville formés.es à la facilitation par la Mission management de la DRH (29 intervenants actifs en 2021). En 2018 et 2019, les AEPM ont ainsi recensé 692 participations. Le nombre de thèmes s'est par ailleurs étoffé au fil des années pour mieux répondre aux attentes des managers. De 16 thèmes en 2018, ils sont passés à **25 en 2021**. Le développement des AEPM à distance depuis septembre 2020 a permis de reprendre l'activité en période COVID, de toucher des managers qui ne venaient pas ou peu en formation et d'offrir un temps de prise de recul et de réflexion particulièrement utile pour des managers sous pression dans cette période de crise.

### ■ SOUTENIR LES DÉMARCHES COLLECTIVES

Enfin, les OSF 2015-2019 soulignaient l'importance de l'accompagnement des collectifs aux changements et aux transformations, avec la nécessité de proposer des soutiens sur mesure aux Directions qui en exprimaient le besoin. La structuration d'une offre globale d'appui aux managers, avec la création de la Mission Management en octobre 2018, a ainsi permis de développer **une offre d'accompagnement de qualité, tant individuel que collectif** pour les services. Cette offre s'est étoffée au fil des années, avec la hausse des **coachings individuels et collectifs**, la création des **entretiens management** (entretiens d'1h30 pour les managers en difficulté, disponibles sur demande depuis 2019), ou encore la création de formations intra-directions couplées à de l'accompagnement des collectifs et de leurs responsables.

Le soutien de la Mission management passe également par un **renforcement de la communication à destination des managers**. Depuis 2018, un espace Paris Management est par exemple disponible sur l'intraParis pour recenser toutes les informations utiles sur le sujet. Les conférences « métier » de l'Université des Cadres ont évolué en Rendez-vous du management depuis 2019, et webinaires managériaux, qui offrent des temps d'information collective grand public sur différentes thématiques d'actualité du management. Une newsletter hebdomadaire du management est également diffusée depuis 2018 à tous les managers de la Ville de Paris.

	2017	2018	2019	2020
Nouveaux encadrant.es (Nombre de participants)		497	299	196
Formations INTER et INTRA (Nombre de participations)	3404	1952	1674	662
Formations des cadres dirigeant.es (Nombre de participants)	-	-	40	-
Ateliers d'échanges de pratiques managériales (participants)		278	383	414
<b>TOTAL</b>	<b>3464</b>	<b>2727</b>	<b>2396</b>	<b>1302</b>

# ORIENTATION STRATÉGIQUE 5

---

EXPÉRIMENTER DE NOUVELLES VOIES POUR  
MIEUX FORMER

# ORIENTATION STRATÉGIQUE 5

## EXPÉRIMENTER DE NOUVELLES VOIES POUR MIEUX FORMER

La formation est un secteur plastique, évolutif, un secteur dans lequel l'agilité est de mise pour accompagner les évolutions de l'action publique en faisant évoluer les formations au même rythme, mais aussi et surtout pour mieux correspondre aux attentes des agents et favoriser leur apprentissage. Le paysage de la formation ne cesse de s'enrichir de nouveaux outils pédagogiques à mettre à disposition des apprenant.es. Dans ses OSF pour la période 2015-2019, la collectivité a ainsi fait de l'innovation en formation une priorité, avec une attention toute particulière portée aux attentes des stagiaires, les usagers de la formation.

### ■ Mieux se rapprocher des attentes des stagiaires

La formation n'est jamais aussi efficace et utile que lorsqu'elle correspond pleinement aux besoins des agents. Afin de toujours mieux tenir compte de ces attentes, deux axes de travail ont été exploités au cours de la période 2015-2019 : le renforcement du recueil des expériences des agents et le rapprochement de la formation des besoins métiers.

Premièrement, **le renforcement des retours d'expérience des agents sur la formation**, et ce particulièrement sur la formation promotionnelle. Ainsi, désormais, chaque édition de préparation à concours ou à examen professionnel se clôture par un temps d'échanges entre les apprenant.es, le Bureau de la Formation et les formateurs afin de dégager les axes positifs et les pistes d'amélioration de chaque dispositif. Ces séances rencontrent un grand succès et permettent de réadapter chaque année l'offre de PAC/PEP, au plus près des besoins des agents.

Ensuite, la **déconcentration de l'offre de formation vers les Directions métiers** permet également de mieux répondre aux attentes des agents en rapprochant la formation de leurs besoins métiers, sur le terrain. **Le renforcement des écoles métiers existantes** et le développement de nouvelles écoles métiers procèdent de cette stratégie. Ainsi, la période 2015-2019 aura connu le lancement de l'école des métiers de la DASCO en 2017, de l'école des métiers de la DJS, de l'école des métiers de l'état civil à la DDCT, permettant de proposer aux agents des parcours de formations initiales normés qui leur garantissent l'acquisition des compétences socles nécessaires à leur activité. La création de l'École des RH, en 2016, première école métier inter-directions à la Ville, a quant à elle permis d'améliorer la formation initiale des gestionnaires RH et, plus largement, du réseau RH. Parallèlement, **le recours aux formations dites « intra-directions » à partir de l'offre transverse de la DRH a été élargi**, pour mieux répondre, sur des thématiques transverses, aux besoins des Directions en favorisant les interactions entre agents d'un même service au sein de la formation et ainsi, en permettant aux formateurs de cibler la montée en compétence des agents par rapport à leurs besoins sur le terrain.

### ■ Intégrer les nouvelles technologies dans la pédagogie

L'essor de la digitalisation a ouvert de nouveaux horizons en matière de formation en

# ORIENTATION STRATÉGIQUE 5

## EXPÉRIMENTER DE NOUVELLES VOIES POUR MIEUX FORMER



**Le digital a fait son entrée dans la formation à la Ville dès 2016 avec la création des premiers modules de formation en distanciel.** Les expérimentations autour des nouveaux usages de la formation se sont ensuite multipliées à partir de 2019.

En 2020, à la faveur du développement massif du télétravail, **la Ville a ainsi lancé sa plateforme d'e-learning Ville@pp**, accessible à tous les agents de la Ville dès le printemps 2020 pour leur permettre de se former en autonomie sur des compétences clés (bureautique, management, anglais...). **Véritable vecteur de démocratisation de la formation**, cette plateforme s'enrichit quotidiennement de contenus et permet, notamment, d'ouvrir les PAC/PEP à l'ensemble des agents avec la mise à disposition des contenus des prépas en accès libre. On y dénombre aujourd'hui, en 2021, **plus de 7000 connexions par près de 3000 agents chaque mois.**

Le développement de la formation digitale s'est accompagné, par ailleurs, du lancement d'une **stratégie ambitieuse sur le développement des compétences numériques des agents en lien avec le groupement d'intérêt public Pix.** Ce partenariat s'est déployé en deux phases : après la création d'un premier parcours d'auto-formation d'1h30, permettant de couvrir un large panel de compétences numériques, et qui a réuni plus de 1800 participations à la Ville, une seconde phase plus pérenne s'est engagée en 2021 tenant compte des enseignements de la première expérimentation. Aujourd'hui, **12 mini-parcours d'auto-formation sont disponibles en accès libre sur Ville@pp**, sur autant de compétences numériques essentielles : Excel, réseaux sociaux, data, navigation internet, messagerie, sécurité en ligne, compétences numériques, Eco bureautique, Word, travail collaboratif, gérer des fichiers, diaporama. Ces parcours rencontrent un franc succès, puisqu'on dénombre aujourd'hui **plus de 1300 parcours terminés par près de 800 agents.** En plus de se former, ces mini-parcours permettent aux agents d'évaluer leurs compétences numériques et ensuite de les faire labelliser, voire certifier : la réussite aux parcours, validée par un niveau « 3 étoiles », permet d'accéder à la **labellisation numérique interne** de la Ville (de niveau 1 à 3 en fonction du nombre de parcours validés avec 3 étoiles) voire, de s'engager dans le processus de certification nationale organisée par Pix pour les détenteurs de la labellisation interne de niveau 3.

Enfin, toujours en partenariat avec Pix, la Ville a été le **premier employeur public à s'engager en 2020 dans la démarche d'évaluation des compétences numériques lors d'un concours.** Lors de l'édition 2020 du concours d'adjoint administratif, une épreuve pratique d'admission d'une durée d'1h30 visant à évaluer les compétences numériques des 300 candidats admissibles a ainsi été mise en place, dans le strict respect de l'égalité de traitement des candidats (format, durée, etc.) au moyen d'une plateforme spécialement créée pour l'occasion (plateforme « Pix concours »). 5 modules ont été retenus pour tester la maîtrise des fondamentaux de Word, Excel, Outlook, de la gestion des données et de la recherche d'informations, compétences essentielles dans les fonctions d'adjoint administratif. 35 exercices répartis dans les 5 modules ont ainsi été élaborés, noté chacun sur 4 points. **Les résultats ont été positifs, puisque 59% des candidats ont validé au moins 30 exercices des 35 que contenait le sujet.**

# ORIENTATION STRATÉGIQUE 5

## EXPÉRIMENTER DE NOUVELLES VOIES POUR MIEUX FORMER

### ■ S'inspirer des réussites et nouer de nouvelles collaborations

La Ville a noué une **convention avec le CNFPT** permettant d'engager des actions de partenariats autour de la formation. Ces actions peuvent être, par exemple :

- Des **échanges de bonnes pratiques** ;
- Des **échanges de places de formation**, qui permettent notamment aux cadres de la Ville de Paris d'aller suivre des séminaires avec d'autres cadres de la fonction publique territoriale issus du Grand Paris ou, plus largement, d'Île-de-France ;
- Des **échanges de contenus de formation digitale** : ainsi plusieurs MOOC, sur les sujets des marchés publics et de la décentralisation, ont été mis à disposition des agents de la Ville de Paris, en partenariat avec le CNFPT, sur plusieurs semaines. Ces MOOC ont permis aux stagiaires de lisser leur apprentissage dans le temps, à la carte, avec une aide en ligne et la participation à des quizz pour valider ses acquis.

Cette convention est en cours de renouvellement et a vocation à être élargie pour intégrer davantage d'échanges de bonnes pratiques notamment sur l'accompagnement des agents en reconversion.

# **ANNEXES**

---

# ANNEXES

## ANNEXE 1 – REPARTITION DES JOURS DE FORMATION ENTRE FORMATION TRANSVERSE ET METIER PAR DIRECTION\*

DIRECTION	2015		2016		2017		2018		2019		2020	
	Nombre de jours de formations -*		Nombre de jours de formations -*		Nombre de jours de formations -*		Nombre de jours de formations -*		Nombre de jours de formations -*		Nombre de jours de formations -*	
	Transverse	Métiers	Transverse	Métiers	Transverse	Métiers	Transverse	Métiers	Transverse	Métiers	Transverse	Métiers
AUTRES ADMIN.	9	1	143	27	1444	30	45	96	17	24	41	78
CAB	103	11	115	181	168	1	169	68	71	69	2	71
DAC	1927	2790	4717	2442	4998	2384	4648	2184	2292	1691	1926	3618
DAE	428	7	435	385	17	403	513	728	513	329	366	211
DAJ	166	140	306	175	323	232	402	132	149	195	313	46
DAJCO	7873	26767	34641	10368	44059	9434	31085	40519	7406	27084	34490	6482
DASES	3658	3701	7359	4045	6804	3288	6528	3203	2866	3036	6847	1178
DCPA	4243	123	4366	4483	1757	1438	6487	3262	1359	1453	4953	1727
DDOCT	3863	1190	5053	5231	6307	4763	1792	4794	1509	6303	3566	1673
DEVE	5263	5745	11008	5279	5988	11238	4958	10329	4709	4088	8786	4347
DFA	1448	998	2446	1440	998	2438	1643	706	2349	1983	1192	908
DFPE	4424	13636	18060	6018	21898	6880	19037	23917	6477	20294	26771	6464
DICOM	256	15	271	264	2	266	301	14	315	14	340	170
DILT	2020	414	2434	1953	443	2396	1695	469	1683	1594	1980	1980
DJS	2819	852	3671	2927	441	3368	3060	1066	4126	2653	1678	433
DJH	836	350	1186	965	370	1334	1022	390	1411	595	296	891
DPE	9124	7360	16484	9157	18352	8017	16740	7237	9756	16993	7915	12321
DPP	1571	1151	2722	2232	3208	2746	3448	6194	4845	6337	11482	3990
DRH	1341	361	1703	1569	456	1540	414	1954	1860	497	2357	1445
DSTI	467	804	1271	620	1592	2213	625	1160	1785	417	1196	1614
DVD	678	430	1107	942	530	1472	1002	766	1768	554	626	1180
AUTRES PERSONNELS	3101	1189	4289	2903	863	3766	2577	862	3439	2553	1043	3595
IC	2064	757	2821	3875	1155	5030	2817	1896	4513	3015	1017	4032
SCVP	276	109	384	181	239	386	71	336	219	72	291	182
<b>Total général</b>	<b>58000</b>	<b>70116</b>	<b>128115</b>	<b>67817</b>	<b>151078</b>	<b>84030</b>	<b>149250</b>	<b>59744</b>	<b>83564</b>	<b>80965</b>	<b>136024</b>	<b>25228</b>

\*Temps de formations hors scolaires

AUTRES ADMIN. PARISIENNES : Agents de l'EIVP, caisse des Ecoles, Ecole Du Breuil, ESPCI  
AUTRES PERSONNELS : CASVP, EPPM, Agents en gestion RH, Apprenti

# ANNEXES

## ANNEXE 2 – REPARTITION DU TEMPS DE FORMATION PAR CATEGORIE D'AGENTS\*

2015				2016				2017			
2015	Nombre d'agents formés	Nombre de jours de formation	nombre de jours moyens	2016	Nombre d'agents formés	Nombre de jours de formation	nombre de jours moyens	2017	Nombre d'agents formés	Nombre de jours de formation	nombre de jours moyens
A	4 563	32 912	7,2	A	4 981	33 167	6,7	A	4 717	32 009	6,8
B	7 060	53 354	7,6	B	7 382	51 841	7,0	B	7 168	42 339	5,9
C	20 833	80 059	3,8	C	24 051	103 747	4,3	C	24 028	106 892	4,4
<b>TOTAL 2016</b>	<b>32 456</b>	<b>166 324</b>	<b>5,1</b>	<b>TOTAL 2016</b>	<b>36 414</b>	<b>188 755</b>	<b>5,2</b>	<b>TOTAL 2017</b>	<b>35 913</b>	<b>181 240</b>	<b>5,0</b>
2018				2019				2020			
année 2018	Nombre d'agents formés	Nombre de jours de formation	nombre de jours moyens	année 2019	Nombre d'agents formés	Nombre de jours de formation	nombre de jours moyens	année 2020	Nombre d'agents formés	Nombre de jours de formation	nombre de jours moyens
A	4 649	29 381	6,3	A	6 401	36 506	5,7	A	4 741	21 307	4,5
B	7 306	33 742	4,6	B	5 768	26 946	4,7	B	4 126	13 295	3,2
C	25 199	107 502	4,3	C	23 689	98 457	4,2	C	15 179	50 563	3,3
<b>TOTAL 2018</b>	<b>37 154</b>	<b>170 625</b>	<b>4,6</b>	<b>TOTAL 2019</b>	<b>35 858</b>	<b>161 910</b>	<b>4,5</b>	<b>TOTAL 2020</b>	<b>24 046</b>	<b>85 165</b>	<b>3,5</b>

\*Scolarités incluses

## ANNEXE 3 – REPARTITION DU TEMPS DE FORMATION PAR GENRE\*

2015			2016			2017		
2015	Nombre d'agents formés	Nombre de jours de formation	2016	Nombre d'agents formés	Nombre de jours de formation	2017	Nombre d'agents formés	Nombre de jours de formation
Hommes	13 417	62 170	Hommes	14 791	72 317	Hommes	14 240	67 725
Femmes	19 039	104 154	Femmes	21 623	116 438	Femmes	21 673	113 515
<b>Total 2015</b>	<b>32 456</b>	<b>166 324</b>	<b>Total 2016</b>	<b>36 414</b>	<b>188 755</b>	<b>Total 2017</b>	<b>35 913</b>	<b>181 240</b>
2018			2019			2020		
2018	Nombre d'agents formés	Nombre de jours de formation	2019	Nombre d'agents formés	Nombre de jours de formation	2020	Nombre d'agents formés	Nombre de jours de formation
Hommes	14 171	64 606	Hommes	13 883	62 029	Hommes	9 253	35 900
Femmes	22 983	106 019	Femmes	21 975	99 881	Femmes	14 793	49 264
<b>Total 2018</b>	<b>37 154</b>	<b>170 625</b>	<b>Total 2019</b>	<b>35 858</b>	<b>161 910</b>	<b>Total 2020</b>	<b>24 046</b>	<b>85 165</b>

\*Scolarités incluses

# ANNEXES

## ANNEXE 4 – REPARTITION ENTRE FORMATION PROFESSIONNELLE ET FORMATION PROMOTIONNELLE – Partie 1 (2015-2017)

Type de formation***	2015				2016				2017				
	Agents formés 2015 ***	Part agents 2015	Jours 2015	Part jours 2015	Agents formés 2016	Part agent 2016	Jours 2016	Part jour 2016	Agents formés 2017	Part agents 2017	Jours 2017	Part jours 2017	
Fonctionnaires EP *	Formation promotionnelle	5 357	14%	54 251	35%	2 220	5%	49 161	31%	2 336	6%	42 998	27%
	Formation professionnelle	34 288	86%	101 433	65%	38 240	95%	111 670	69%	38 340	94%	113 547	73%
	<b>Total</b>	<b>39 645</b>	<b>100%</b>	<b>155 684</b>	<b>100%</b>	<b>40 460</b>	<b>100%</b>	<b>160 831</b>	<b>100%</b>	<b>40 676</b>	<b>100%</b>	<b>156 545</b>	<b>100%</b>
Contractuels EP	Formation promotionnelle				0%	63	2%	322	3%	101	3%	398	4%
	Formation professionnelle				0%	3040	98%	9 685	97%	2 938	97%	8 779	96%
	<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>10640</b>	<b>100%</b>	<b>3103</b>	<b>100%</b>	<b>10 007</b>	<b>100%</b>	<b>3 039</b>	<b>100%</b>	<b>9 177</b>	<b>100%</b>
Contractuels NP **	Formation promotionnelle	233	8%	604	6%	23	1%	870	5%	115	3%	472	3%
	Formation professionnelle	2739	92%	10 036	94%	3311	99%	17 046	95%	3 311	97%	15 045	97%
	<b>Total</b>	<b>2972</b>	<b>100%</b>	<b>10640</b>	<b>100%</b>	<b>3334</b>	<b>100%</b>	<b>17 916</b>	<b>100%</b>	<b>3 426</b>	<b>100%</b>	<b>15 517</b>	<b>100%</b>
TOTAL	Formation promotionnelle	5 590	13%	54 855	31%	2 306	5%	50 353	27%	2 552	5%	43 868	24%
	Formation professionnelle	37 027	87%	111 469	63%	44 591	95%	138 401	73%	44 589	95%	137 371	76%
	<b>Total</b>	<b>42 617</b>	<b>100%</b>	<b>176 964</b>	<b>100%</b>	<b>46 897</b>	<b>100%</b>	<b>188 754</b>	<b>100%</b>	<b>47 141</b>	<b>100%</b>	<b>181 239</b>	<b>100%</b>

## ANNEXE 4 – REPARTITION ENTRE FORMATION PROFESSIONNELLE ET FORMATION PROMOTIONNELLE – Partie 2 (2018-2020)

Type de formation***	2018				2019				2020				
	Agents formés 2018	Part agents 2018	Jours 2018	Part jours 2018	Agents formés 2019	Part agents 2019	Jours 2019	Part jours 2019	Agents formés 2020	part agents 2020	Jours 2020	Part jours 2020	
Fonctionnaires EP *	Formation promotionnelle	1 774	4%	35 246	23%	1 666	4%	33 768	24%	1 896	7%	23 382	31%
	Formation professionnelle	41 000	96%	115 689	77%	40 796	96%	109 187	76%	27 169	93%	52 356	69%
	<b>Total</b>	<b>42 774</b>	<b>100%</b>	<b>150 935</b>	<b>100%</b>	<b>42 462</b>	<b>100%</b>	<b>142 955</b>	<b>100%</b>	<b>29 065</b>	<b>100%</b>	<b>75 738</b>	<b>100%</b>
Contractuels EP	Formation promotionnelle	28	1%	151	2%	36	1%	316	4%	376	17%	461	13%
	Formation professionnelle	2 730	99%	6 954	98%	3 079	99%	7 430	96%	1 842	83%	3 142	87%
	<b>Total</b>	<b>2 758</b>	<b>100%</b>	<b>7 105</b>	<b>100%</b>	<b>3 115</b>	<b>100%</b>	<b>7 746</b>	<b>100%</b>	<b>2 218</b>	<b>100%</b>	<b>3 603</b>	<b>100%</b>
Contractuels NP **	Formation promotionnelle	34	1%	76	1%	3	0%	13	0%	123	6%	253	4%
	Formation professionnelle	2 872	99%	12 508	99%	2 689	100%	11 196	100%	1 817	94%	5 571	96%
	<b>Total</b>	<b>2 906</b>	<b>100%</b>	<b>12 584</b>	<b>100%</b>	<b>2 672</b>	<b>100%</b>	<b>11 209</b>	<b>100%</b>	<b>1 940</b>	<b>100%</b>	<b>5 824</b>	<b>100%</b>
TOTAL	Formation promotionnelle	1 836	4%	35 473	21%	1 705	4%	34 097	21%	2 395	7%	24 096	28%
	Formation professionnelle	46 602	96%	135 151	79%	46 544	96%	127 813	79%	30 828	93%	27 172	32%
	<b>Total</b>	<b>48 438</b>	<b>100%</b>	<b>170 624</b>	<b>100%</b>	<b>48 249</b>	<b>100%</b>	<b>161 909</b>	<b>100%</b>	<b>33 223</b>	<b>100%</b>	<b>85 164</b>	<b>100%</b>

# ANNEXES

## ANNEXE 5 – TAUX DE REUSSITE AUX CONCOURS ET EXAMENS PROFESSIONNELS DES STAGIAIRES INSCRITS AUX PREPARATIONS DU BF-DRH

Filière	Liste des PAC/PEP/Sc	2015			2016			2017			2018			2019			
		Nombre de postes	Nb d'inscrits PAC/PEP/Sc	Nb de lauréats au concours inscrits sur la PAC/PEP/Sc %	Nombre de postes	Nb d'inscrits PAC/PEP/Sc	Nb de lauréats au concours inscrits sur la PAC/PEP/Sc %	Nombre de postes	Nb d'inscrits PAC/PEP/Sc	Nb de lauréats au concours inscrits sur la PAC/PEP/Sc %	Nombre de postes	Nb d'inscrits PAC/PEP/Sc	Nb de lauréats au concours inscrits sur la PAC/PEP/Sc %	Nombre de postes	Nb d'inscrits PAC/PEP/Sc	Nb de lauréats au concours inscrits sur la PAC/PEP/Sc %	
Technique	ICSA AP externe	2	20	100%	2	10	100%	2	10	100%	3	13	100%	3	9	100%	
	ICSA AP interne	1	10	100%	1	5	100%	1	5	100%	2	3	100%	2	14	100%	
	MANE PIP	2	6	100%	2	14	100%	2	14	100%	2	15	100%	2	11	100%	
	Ingenieurs IARP	6	29	67%	6	24	67%	8	21	76%	8	22	88%	8	20	88%	
	AGE	11	38	71%	11	69	15/15	11	48	14/14	11	25	15/20	11	59	27/26	
	TSC	11	38	71%	11	39	10/14	10	44	13/16	11	28	13/22	11	35	15/17	
	TSC en chef							4	82	4/4	100%	9	34	8/9	12	47	12/12
	TSC en chef							6	20	5/6	83%	9	20	6/9	18	17	14/17
	TSP							9	19	6/7	86%	13	18	8/9	10	11	4/5
	TSP CB							3	21	1/2	50%	6	19	9/11	11	13	2/4
TSP GU							2	10	3/4	75%	7	9	2/3	9	9	1/2	
AM Bât							7	18	6/7	86%	9	19	6/7	9	13	3/4	
AM TP							11	21	5/5	100%	9	19	6/7	12	15	7/9	
CSE							10	17	5/16	31%	20	17	9/17	12	16	11/14	
SMS							7	27	5/10	50%	20	17	9/17	12	22	8/20	
SMS Classe sup							11	27	11/11	100%	10	10	7/10	8	17	5/8	
SMS Classe ex							10	24	9/10	90%	9	21	7/9	9	21	7/9	
Toux ext							5	58	5/5	100%	4	50	2/4	4	50	2/4	
Principalat							29	73	19/29	66%	27	76	20/27	24	62	18/24	
Attaché							6	35	2/6	33%	10	31	6/10	9	36	6/9	
SA classe ex							50	79	34/46	74%	58	100	38/53	55	85	44/55	
SA classe sup							73	96	33/53	62%	74	56	26/55	53	56	33/53	
SA							10	28	4/10	40%	15	37	4/16	35	35	16/35	
Prépa entrée en école auxiliaire							48	48	37/48	77%	39	39	38/39	31	31	28/31	
<b>Totaux</b>		<b>261</b>	<b>709</b>	<b>137/189</b>	<b>243</b>	<b>700</b>	<b>168/238</b>	<b>342</b>	<b>659</b>	<b>223/320</b>	<b>70%</b>	<b>336</b>	<b>645</b>	<b>236/304</b>	<b>418</b>	<b>628</b>	<b>273/453</b>

# ANNEXES

## ANNEXE 6 – NOMBRE DE TITULARISATIONS APRES LES SCOLARITES FINANCEES PAR LA DRH

### Scolarité Assistant-es des services sociaux

(3 années de scolarité de septembre N à juin N +3)

Année d'entrée en scolarité	Nombre d'entrées par an	Parmi ces entrées, nb d'agents lauréats du concours sur titres
2015	2	2
2016	4	3
2017	6	6
2018	7	en attente des résultats du concours 2021
2019	4	concours 2022

### Scolarité Puériculteur-rices

(12 mois de scolarité de septembre N à septembre N+1)

Année d'entrée en scolarité	Nombre d'entrées par an	Parmi ces entrées, nb d'agents lauréats du concours sur titres
2015	7	5
2016	8	5
2017	7	7
2018	5	4
2019	6	6

### Scolarité Infirmièr-es

(3 années de scolarité de septembre N à juin N +3)

Plus d'entrées en scolarité depuis septembre 2017

Année d'entrée en scolarité	Nombre d'entrées par an	Parmi ces entrées, nb d'agents lauréats du concours sur titres
2015	10	8
2016	4	4

### Scolarité Cadres de santé

(10 mois de scolarité de septembre N à juin N+1)

Année d'entrée en scolarité	Nombre d'entrées par an	Parmi ces entrées, nb d'agents lauréats du concours sur titres
2015	6	6
2016	4	4
2017	4	3
2018	5	5
2019	5	3



# ANNEXES

## ANNEXE 6 – NOMBRE DE TITULARISATIONS APRES LES SCOLARITES FINANCEES PAR LA DRH (Partie 2)

### Scolarité Éducateurs-rices de jeunes enfants

(3 années de scolarité de septembre année N à juin année N +3)

Année d'entrée en scolarité	Type de scolarité	Nombre d'entrées par an	Nombre total d'entrées par an	Parmi ces entrées, nb d'agents lauréats du concours sur titres Observations
2015	Voie directe	16	24	22
	Maintien dans l'emploi	8		
2016	Voie directe	8	14	13
	Maintien dans l'emploi	6		
2017	Voie directe	6	12	11
	Maintien dans l'emploi	6		
2018	Voie directe	6	12	11
	Maintien dans l'emploi	6		
2019	Voie directe	6	15	Concours 2022
	Maintien dans l'emploi	9		

### Scolarité Auxiliaires de puériculture

(10 mois de scolarité jusqu'en 2020 de septembre année N à juin année N+1)

Les agents, à l'issue de leur scolarité ne passent pas de concours sur titres.

Ils sont directement intégrés et titularisés dans le corps des auxiliaires

Année d'entrée en scolarité	Nombre d'entrées par an
2015	25
2016	34
2017	27
2018	36
2019	23

# ANNEXES

## ANNEXE 7 – BUDGET DE FORMATION (HORS FORMATION INTERNE), CREDITS DELEGUES AUX DIRECTIONS INCLUS

	CO 2015	CA 2015	CO 2016	CA 2016	CO 2017	CA 2017	CO 2018	CA 2018	CO 2019	CA 2019
<b>Formation continue transverse</b>	6 125 910,30 €	5 806 891,96 €	5 637 091,43 €	5 259 315,42 €	5 582 163,14 €	5 489 419,38 €	4 553 663,85 €	4 423 501,52 €	4 832 569,58 €	4 823 984,18 €
<b>Scolarités</b>	2 835 869,74 €	2 712 946,14 €	2 224 185,00 €	2 178 183,65 €	2 310 723,23 €	2 310 723,23 €	2 036 500,08 €	1 986 579,47 €	2 208 244,36 €	2 208 244,36 €
<b>Contrats aidés - PEC</b>	1 000 000,00 €	1 000 000,00 €	1 103 000,00 €	1 103 000,00 €	903 000,00 €	903 000,00 €	350 000,00 €	350 000,00 €	150 000,00 €	150 000,00 €
<b>DEPARTEMENT</b>	900 000,00 €	725 280,07 €	736 584,00 €	698 012,58 €	804 727,00 €	666 649,54 €	1 008 429,00 €	909 484,75 €	- €	- €
<b>Crédits délégués (formation métier)</b>	4 185 708,98 €	3 951 350,01 €	4 500 291,38 €	4 005 994,07 €	4 555 628,86 €	4 336 135,37 €	5 484 358,15 €	5 034 060,45 €	5 447 560 €	5 305 609 €
<b>DFPE</b>	787 000,00 €	775 900,87 €	727 000,00 €	689 046,08 €	757 493,00 €	730 869,30 €	926 550,00 €	868 953,84 €	1 136 846,25 €	1 122 069,32 €
<b>DASCO</b>	726 505,30 €	689 067,65 €	815 279,96 €	758 977,01 €	829 114,80 €	816 844,05 €	783 096,00 €	755 672,75 €	762 793,02 €	744 425,22 €
<b>DRH-Mission Management</b>	50 368,00 €	29 653,97 €	64 464,01 €	38 353,57 €	185 942,59 €	159 549,87 €	856 602,38 €	816 260,36 €	708 411,60 €	708 411,60 €
<b>DSIN</b>	421 783,32 €	421 783,31 €	562 200,00 €	552 723,44 €	558 972,00 €	555 729,54 €	510 483,24 €	500 074,49 €	488 612,16 €	488 558,15 €
<b>DPE</b>	229 600,00 €	219 150,12 €	239 370,00 €	215 176,78 €	246 557,81 €	243 634,21 €	258 600,00 €	250 905,53 €	234 369,96 €	225 601,08 €
<b>DEVE</b>	231 250,00 €	217 207,70 €	238 500,00 €	185 454,79 €	271 755,80 €	241 301,98 €	175 000,00 €	125 913,11 €	139 316,49 €	137 511,89 €
<b>DCPA</b>	210 000,00 €	192 334,51 €	201 715,00 €	184 202,31 €	220 868,95 €	218 695,68 €	225 700,00 €	176 193,60 €	185 717,00 €	183 425,76 €
<b>DVD</b>	170 003,09 €	169 218,12 €	160 000,00 €	95 043,16 €	134 234,32 €	130 586,32 €	152 329,75 €	145 605,12 €	117 782,63 €	114 181,63 €
<b>DPMP</b>	91 000,01 €	86 918,31 €	115 000,00 €	111 059,96 €	88 270,00 €	70 545,62 €	110 864,40 €	80 841,73 €	103 947,47 €	96 437,09 €
<b>DU</b>	106 000,00 €	98 005,10 €	171 679,20 €	166 089,92 €	146 866,97 €	137 889,77 €	179 001,56 €	173 688,48 €	139 803 €	138 855,79 €
<b>DFA</b>	162 000,00 €	149 892,53 €	190 000,00 €	113 711,50 €	162 554,86 €	154 556,97 €	146 500,00 €	130 503,16 €	122 665,46 €	122 665,46 €
<b>SG</b>	14 500,00 €	8 331,72 €	20 000,00 €	12 751,80 €	17 194,00 €	14 504,03 €	123 982,00 €	117 060,79 €	19 723,64 €	17 839,64 €
<b>DAC</b>	89 256,58 €	88 055,58 €	80 315,00 €	73 051,10 €	109 317,00 €	95 597,88 €	120 000,00 €	98 951,76 €	112 928,90 €	100 779,50 €
<b>DAJ</b>	95 370,01 €	95 099,60 €	93 320,80 €	92 847,73 €	120 990,60 €	120 692,00 €	115 830,22 €	104 993,64 €	111 007,30 €	107 406,30 €
<b>DDCT</b>	144 750,00 €	105 861,79 €	105 000,00 €	87 752,64 €	110 176,00 €	97 529,31 €	142 056,00 €	121 033,70 €	215 119,92 €	178 185,52 €
<b>DASES</b>	92 500,00 €	69 538,01 €	140 000,00 €	103 490,70 €	130 912,00 €	98 805,60 €	117 766,00 €	92 988,07 €	365 171,05 €	348 454,37 €
<b>DRH-SR</b>	86 793,36 €	84 371,94 €	105 000,00 €	100 111,77 €	108 244,10 €	106 964,64 €	107 800,00 €	101 598,74 €	121 518,63 €	117 269,79 €
<b>DRH-CMC</b>	170 000,00 €	164 650,45 €	147 772,67 €	142 941,59 €	98 800,00 €	98 800,00 €	123 664,00 €	95 280,00 €	66 192,00 €	65 216,00 €
<b>DICOM</b>	52 105,00 €	43 200,65 €	57 412,74 €	48 364,63 €	61 023,77 €	58 099,77 €	63 945,00 €	60 098,32 €	57 553,74 €	56 881,74 €
<b>DIS</b>	97 000,00 €	93 215,35 €	85 000,00 €	70 611,18 €	55 985,00 €	53 070,68 €	61 900,00 €	52 502,88 €	77 683,06 €	77 673,38 €
<b>DLH</b>	61 493,03 €	61 042,75 €	56 000,00 €	55 618,09 €	52 290,48 €	46 894,48 €	70 300,00 €	68 268,36 €	50 348,58 €	50 348,58 €
<b>DILT</b>	42 000,00 €	37 978,90 €	40 000,00 €	37 097,56 €	40 559,00 €	40 557,86 €	38 000,00 €	30 835,80 €	35 680,40 €	35 580,39 €
<b>IG</b>	32 000,00 €	29 150,00 €	31 000,00 €	25 627,00 €	22 123,00 €	19 317,00 €	39 572,00 €	29 536,00 €	40 627,00 €	39 818,00 €
<b>DAE</b>	14 000,00 €	13 289,80 €	47 262,00 €	45 889,76 €	24 882,81 €	24 882,81 €	29 116,00 €	24 910,20 €	22 151,80 €	18 773,76 €
<b>DRH-AUTRES (BRET + BBSI)</b>							10 200,00 €	10 200 €	11 589,00 €	9 239,00 €
<b>CAB</b>	7 220,00 €	7 220,00 €	7 000,00 €	0,00 €	500,00 €	216,00 €	2 500,00 €	1 190,00 €	- €	- €
<b>TOTAL</b>	<b>16 397 328,26 €</b>	<b>15 434 872,05 €</b>	<b>16 477 258,19 €</b>	<b>15 072 316,14 €</b>	<b>16 401 147,86 €</b>	<b>15 731 339,66 €</b>	<b>16 880 809,15 €</b>	<b>15 751 107,17 €</b>	<b>15 877 689,70 €</b>	<b>15 585 202,10 €</b>

# ANNEXES

## ANNEXE 8 – ENVELOPPES DE CREDITS DE FORMATION INTERNE PAR DIRECTION

Directions	2015		2016		2017		2018		2019	
	Enveloppe	Consummé	Enveloppe	Consummé	Enveloppe	Consummé	Enveloppe	Consummé	Enveloppe	Consummé
CAB	1 185,84€	1 185,84€	1 200,00€	- €	- €	- €	2 500,00€	1 206,47€	2 500,00€	568,26€
DAC	81 500,00€	72 803,47€	94 793,64€	94 793,64€	74 980,78€	66 661,60€	84 600,00€	48 340,01€	65 000,00€	60 550,95€
DAE	3 500,00€	2 354,81€	6 000,00€	691,68€	6 000,00€	2 268,25€	3 000,00€	3 839,26€	1 500,00€	233,23€
DAI	8 500,00€	7 642,90€	13 000,00€	7 664,47€	10 000,00€	9 586,93€	9 150,00€	7 181,69€	15 230,00€	9 234,05€
DASCO	271 000,00€	213 108,91€	205 883,63€	205 883,63€	203 827,52€	203 827,52€	188 000,00€	118 550,12€	188 000,00€	101 195,58€
DASES	18 000,00€	4 927,65€	6 734,96€	6 734,96€	10 000,00€	6 283,62€	18 800,00€	8 631,28€	20 000,00€	7 229,03€
DDCT	59 000,00€	45 491,03€	50 000,00€	32 731,35€	64 500,00€	43 626,89€	47 000,00€	28 669,44€	78 000,00€	64 382,52€
DEVE	119 000,00€	99 951,98€	100 000,00€	96 784,41€	95 248,00€	89 980,94€	76 430,00€	69 452,87€	80 647,00€	77 380,54€
DFA	30 000,00€	26 418,19€	36 923,05€	36 983,05€	50 000,00€	31 093,06€	89 400,00€	28 636,58€	60 039,00€	35 531,19€
DFPE	377 600,00€	214 008,00€	250 000,00€	210 011,65€	186 309,78€	186 309,78€	174 300,00€	156 934,40€	176 000,00€	158 333,14€
DICOM	10 900,00€	4 320,08€	5 000,00€	4 052,56€	6 000,00€	5 169,69€	6 000,00€	3 406,29€	4 000,00€	3 226,32€
DILT	10 400,00€	6 150,30€	8 000,00€	7 744,51€	13 468,00€	5 043,54€	10 764,00€	7 475,07€	9 153,00€	8 520,42€
DIS	2 800,00€	1 855,14€	8 000,00€	7 429,05€	4 580,94€	4 052,80€	14 000,00€	25 528,33€	46 047,00€	37 887,77€
DIH	3 200,00€	2 321,87€	4 000,00€	3 526,61€	4 645,00€	2 970,83€	1 862,00€	5 019,08€	9 917,00€	8 800,83€
DPA	30 000,00€	20 200,61€	25 202,16€	25 202,16€	32 489,92€	17 636,99€	217 944,00€	173 504,27€	278 875,00€	214 485,75€
DPE	219 064,02€	219 064,02€	240 000,00€	238 453,62€	242 255,00€	229 933,57€	18 800,00€	18 329,53€	27 000,00€	13 708,88€
DPMP	26 500,00€	17 168,56€	45 000,00€	19 050,01€	74 574,75€	74 574,75€	149 677,00€	87 485,72€	80 000,00€	61 131,67€
EDRH									15 000,00€	7 762,56€
DRH-SR-CMC-MM	15 404,61€	15 404,61€	17 886,19€	17 886,19€	19 694,13€	19 694,13€	8 050,00€	14 897,93€	4 264,00€	11 479,40€
MM*					- €				15 400,00€	4 633,67€
DSIN	12 000,00€	8 456,27€	20 000,00€	17 387,22€	11 300,00€	4 815,27€	13 680,00€	13 936,67€	24 270,00€	4 011,42€
DU	6 700,00€	1 263,84€	8 000,00€	7 121,37€	15 200,00€	13 020,54€	8 000,00€	6 291,18€	6 000,00€	5 079,95€
DVD	45 500,00€	37 050,86€	34 041,25€	27 492,51€	41 900,00€	31 054,30€	36 429,00€	34 413,87€	30 873,00€	23 974,84€
IG	6 750,00€	4 348,08€	5 000,00€	2 470,50€	8 000,00€	5 984,73€	4 000,00€	600,03€	0,00€	0,00€
SG	15 000,00€	9 064,37€	10 000,00€	6 764,27€	10 000,00€	4 634,38€	10 000,00€	14 637,61€	15 000,00€	7 539,00€
Sous total DO	1 373 504,47€	1 034 561,39€	1 194 664,88€	1 076 859,42€	1 184 973,82€	1 058 224,11€	1 192 386,00€	876 967,70€	1 252 715,00€	926 880,90€
BF-DRH	448 445,53€	385 916,26€	390 000,00€	340 535,12€	342 003,04€	342 003,04€	353 130,00€	281 397,05€	298 200,00€	258 157,75€
<b>Total</b>	<b>1 821 950,00€</b>	<b>1 420 477,65€</b>	<b>1 535 200,00€</b>	<b>1 417 394,54€</b>	<b>1 526 976,86€</b>	<b>1 400 227,15€</b>	<b>1 545 516,00€</b>	<b>1 158 364,75€</b>	<b>1 550 915,00€</b>	<b>1 185 038,65€</b>