

CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIÈRES (CCTP)

Marché n° PA_2025-006

**Conception et animation de séminaires d'accompagnement à la prise
de poste des sous-directeurs et chefs de service primo-nommés**

MARCHE DE SERVICES

**Marché passé selon la procédure adaptée
Articles R. 2123-1 à R. 2123-7 du code de la commande publique**

SOMMAIRE

Article 1 -	Objet du marché.....	2
Article 2 -	Contexte de la consultation :	3
Article 3 -	Présentation du séminaire d'accompagnement à la prise de poste des sous-directeurs et chefs de service primo-nommés et de leur rencontre Alumni	3
3-1-	Objectifs	3
3-2-	Calendrier prévisionnel.....	4
Article 4 -	Publics cibles	4
4-1-	Séminaire de prise de poste : sous-directeurs et chefs de services primo-nommés	4
4-2-	Rencontre annuelle : Alumni sous-directeurs et chefs de services	5
Article 5 -	Prestations de conception et d'animation du séminaire et de la rencontre annuelle.....	5
5-1-	Conception et animation.....	5
5-1-1-	Formats des temps de formation.....	5
5-2-	Besoins pour la pédagogie du séminaire	6
5-2-1-	Besoins pour la pédagogie de la partie 1	6
5-2-2-	Besoins pour la pédagogie de la partie 2	7
5-2-3-	Ambition de la rencontre Alumni.....	8
5-3-	Profils des intervenants.....	8
5-4-	Organisation générale	8
5-4-1-	Nombre de participants.....	8
5-4-2-	Lieux.....	8
5-4-3-	Distanciel.....	8
5-5-	Livrables attendus de la formation	9
Article 6 -	Organisation logistique et suivi d'exécution	9
6-1-	Convocation et état des présences en formation.....	9
6-2-	Logistique.....	9
Article 7 -	Evaluation des actions de formation.....	9
Article 8 -	Réunions	10
8-1-	Réunion de lancement	10
8-2-	Réunions de préparation et suivi de marché.....	10

Article 1 - Objet du marché

Les stipulations du présent cahier des clauses techniques particulières (CCTP) concernent la conception et l'animation du séminaire d'accompagnement à la prise de poste des sous-directeurs et chefs de service primo-nommés, et de sa rencontre annuelle Alumni.

Article 2 - Contexte de la consultation :

Une profonde réforme de l'encadrement supérieur de l'État a été lancée le 8 avril 2021. Elle agit sur tous les leviers de la gestion des ressources humaines des cadres supérieurs : recrutement, formation, gestion des carrières. Elle a conduit à l'adoption de l'ordonnance du 2 juin 2021 et d'un ensemble de textes réglementaires, ainsi qu'à la mise en place de nouveaux acteurs institutionnels, comme l'Institut national du service public (INSP) et la Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE). L'ordonnance du 2 juin 2021 a fixé le cadre d'une rénovation de la formation, de l'accès aux emplois et des parcours de carrière des hauts fonctionnaires.

Dans ce contexte, la DIESE, tutelle de l'INSP, pilote et déploie des programmes de formation et d'accompagnement à destination des cadres supérieurs à potentiel, à différents stades de leur carrière, visant à renforcer leurs compétences managériales et la culture interministérielle. Il s'agit de donner aux administrations de l'État un vivier de cadres supérieurs identifiés pour leurs talents et préparés à exercer les responsabilités importantes qui leur seront confiées, pour répondre aux besoins des politiques publiques.

L'INSP est l'opérateur public français de référence pour le recrutement, la formation initiale et la formation continue des cadres supérieurs et dirigeants de l'État. Il est le pouvoir adjudicateur du présent marché.

Article 3 - Présentation du séminaire d'accompagnement à la prise de poste des sous-directeurs et chefs de service primo-nommés et de leur rencontre Alumni

3-1- Objectifs

Le séminaire vise à :

- Faciliter la prise de poste des participants et accélérer leur adaptation à ce nouveau niveau de responsabilité
- Les doter d'outils concrets adaptés à l'exercice de leurs fonctions
- Accompagner dans la résolution des difficultés tout en les aidant à concevoir des solutions concrètes et opérationnelles en collaboration avec leurs pairs
- Renforcer l'estime de soi et la confiance en leurs capacités
- Favoriser le partage d'expériences et renforcer la dynamique de groupe

Ce séminaire intègre également les enjeux d'exemplarité de la fonction publique en matière de parité et d'égalité entre les femmes et les hommes, de diversité et d'inclusion au sein des équipes.

La rencontre annuelle Alumni a pour objet de renforcer les liens entre les sous-directeurs et chefs de service, de créer des opportunités de réseautage, de consolider le sentiment d'appartenance à une communauté, de réfléchir aux enjeux liés à leurs métiers et à leurs évolutions et de se projeter professionnellement.

3-2- Calendrier prévisionnel

Il y aura entre 1 et 2 séminaires par an. Chaque séminaire est structuré en 2 parties. Les dates de séminaire et des rencontres ALUMNI indiquées ci-dessous sont communiquées à titre indicatif et sont susceptibles d'être modifiées :

Année	Séminaire	Date
2025	Séminaire 1 partie 1	13-14 mai
	Séminaire 2 partie 1	Novembre
	Rencontre Alumni	Décembre
2026	Séminaire 1 Partie 2	Mai
	Séminaire 2 Partie 2	Novembre
	Séminaire 3 Partie 1	Mars
	Séminaire 4 Partie 1	Octobre
	Rencontre Alumni	Décembre
2027	Séminaire 3 Partie 2	Mars
	Séminaire 4 Partie 2	Octobre
	Séminaire 5 Partie 1	Février
	Séminaire 6 Partie 1	Novembre
	Rencontre Alumni	Décembre
2028	Séminaire 5 Partie 2	Février
	Séminaire 6 Partie 2	Novembre
	Séminaire 7 Partie 1	Mars
	Séminaire 8 Partie 1	Octobre
	Rencontre Alumni	Décembre
2029	Séminaire 7 Partie 2	Dates à définir
	Séminaire 8 Partie 2	Dates à définir

Article 4 - Publics cibles

Les sous-directeurs et chefs de service sont les publics destinataires de la prestation dans le cadre d'un séminaire de prise de poste en tant que primo-nommés puis dans le cadre d'une rencontre d'Alumni.

4-1- Séminaire de prise de poste : sous-directeurs et chefs de services primo-nommés

Les chefs de service assurent l'encadrement d'un service au sein des administrations centrales et des administrations assimilées. Ils peuvent aussi, simultanément ou non, occuper des fonctions, d'une importance particulière, d'adjoint auprès des secrétaires généraux de ministère et des directeurs généraux et directeurs d'administration centrale. Ils peuvent diriger des services à compétence nationale d'une importance particulière, rattachés directement à un ministre ou à un directeur d'administration centrale.

Les sous-directeurs sont chargés de l'encadrement d'une sous-direction au sein des

administrations centrales et administrations assimilées ; ils peuvent également, simultanément ou non, assister un directeur général ou un directeur d'administration centrale. Ils peuvent diriger des services à compétence nationale de moindre importance que ceux mentionnés ci-dessus.

Les emplois à responsabilités qu'occupent les chefs de service et les sous-directeurs des administrations de l'Etat sont régis par le décret n° 2019-1594 du 31 décembre 2019 relatif aux emplois de direction de l'Etat. Depuis le 1^{er} janvier 2020, la nomination est prononcée pour une durée maximale de 3 ans renouvelable dans la limite d'une durée totale de six ans dans le même emploi. Cette nomination comporte une période probatoire d'une durée maximale de 6 mois.

Les participants au séminaire, objet de ce marché, sont primo-nommés sur ces emplois de direction et ont en moyenne pris leurs fonctions entre 4 et 9 mois avant le début du séminaire. Cette formation est réglementaire, les participants sont recensés par leurs employeurs et inscrits par les délégations aux cadres supérieurs ministérielles en lien avec la DIESE.

Lors de cette formation, ils sont réunis pour la première fois et la plupart ne se connaissent pas. Certains ont déjà suivi des formations managériales de niveau supérieur.

4-2- Rencontre annuelle : Alumni sous-directeurs et chefs de services

Les sous-directeurs et chefs de service invités à la rencontre annuelle Alumni sont principalement des Alumni du séminaire d'accompagnement à la prise de poste (ou de sa version précédente) et d'autres plus anciens, ayant pris leurs premières fonctions entre 4 mois et 6 ans auparavant. Certains se connaissent ainsi depuis plusieurs années.

Article 5 - Prestations de conception et d'animation du séminaire et de la rencontre annuelle

5-1- Conception et animation

5-1-1- Formats des temps de formation

Séminaire partie 1

- Format : alternance de plénières et de sous-groupes
- Durée : deux journées
- Le lieu : locaux fournis par l'INSP

Séminaire partie 2

- Format : sous-groupe format co-développement et animation de la clôture de la journée
(L'après-midi est consacrée à des ateliers de codéveloppement assurés par des animateurs de la communauté interministérielle piloté par la DITP, Cf. article 5-2-2)
- Durée : une journée
- Le lieu : locaux fournis par l'INSP

Rencontre Alumni

- Format : journée événementielle
- Durée : une journée
- Le lieu : locaux fournis par l'INSP

5-2- Besoins pour la pédagogie du séminaire

La pédagogie du séminaire porte sur le partage et la résolution des difficultés rencontrées en fonction. La formation invite à la prise du recul, à interroger sa posture et sa pratique en contexte de récente prise de poste.

5-2-1- Besoins pour la pédagogie de la partie 1

Le séminaire d'accompagnement à la prise de poste implique une pédagogie permettant :

- D'aider à la prise de recul sur la prise de fonction et le nouveau niveau de responsabilité
- De faciliter les échanges entre pairs et identifier des voies d'action
- De permettre des retours d'expérience à partir de situations identifiées avec les conseils et éclairages méthodologiques adaptés

Des modalités pédagogiques variées sont attendues, avec un équilibre entre les apports théoriques, méthodologiques et pratiques, articulant :

- Les échanges (favorisant l'émergence d'une culture commune à travers l'analyse des pratiques)
- Les acquisitions (savoirs constitués et/ou méthodes et techniques éprouvées)
- L'expérimentation (développement de la capacité des participants à produire un savoir utile, utilisable, utilisé)
- La capitalisation (valorisation des expériences et des acquis de l'expérience de la formation)

Chaque participant devra, à l'issue des deux jours, élaborer un plan d'action, ou de développement pour réussir la prise de poste et continuer à progresser, engageant et aux effets mesurables. Il devra favoriser :

- L'identification et l'adoption de comportements ajustés aux réalités des missions de sous-directeur et de chef de service
- Mesurer les enjeux personnels pour les réussir en s'appuyant sur ses forces et en développant certaines compétences et habilités
- Apprendre à prendre de la hauteur et du recul collectivement et individuellement

Les thématiques devant être abordées durant le séminaire sont les suivantes :

- Posture de manager de managers et style managérial
- Relations au directeur, relations aux homologues
- Pilotage de projets complexes
- Intelligence collective
- Gestion de situations délicates (gestion de conflits, communication non violente)
- Leadership
- Sens et marge de manœuvre

- Nouvelles organisations du travail (télétravail, hybride, nouvelles cultures professionnelles)
- Gestion du temps

Le titulaire devra rattacher son séquençage pédagogique aux compétences managériales suivantes, tirées du référentiel de la DIESE :

1. Incarnation / Incarner les valeurs de l'État et du Service Public / Fait preuve d'exemplarité, d'engagement, de probité, de loyauté et de responsabilité dans la prise de décision
2. Conception / innover / Prend en compte les idées et les avis apportés par les différentes parties prenantes
3. Conception / Développer une vision stratégique / Perçoit et tient compte de la multiplicité d'acteurs, d'effets et de rétroactions
4. Relation / Responsabiliser et développer ses équipes sur le plan individuel et collectif / Fait confiance, délègue à ses collaborateurs et adapte son style managérial
5. Relation / Responsabiliser et développer ses équipes sur le plan individuel et collectif / Favorise la coopération entre ses collaborateurs et développe l'intelligence collective de son équipe
6. Action / Piloter la performance / Suit la mise en œuvre des décisions

Ce séminaire a également pour but d'initier une communauté de pairs et un réseau de cadres. Il engage chacun des participants, tous concernés par le management de managers, et requiert, de fait, une implication forte de tous.

5-2-2- Besoins pour la pédagogie de la partie 2

La deuxième partie du séminaire se situe un an après la première. Les participants ont mis en œuvre le plan d'action élaboré précédemment.

La matinée est dédiée à renforcer et développer les thématiques et outils abordés en partie 1, au regard des besoins rencontrés par les participants lors de la déclinaison de leur plan d'action.

Une partie de l'après-midi est consacrée à des ateliers de codéveloppement, assurés par des animateurs de codéveloppement de la communauté interministérielle piloté par la DITP, dans le but de :

- Apprendre et améliorer sa pratique à travers l'échange avec des pairs, par l'action et l'expérimentation
- Prendre du recul sur sa pratique et son environnement
- S'inscrire dans une perspective durable de coopération et d'entraide entre pairs, opérationnelle et pragmatique

Il est attendu du titulaire qu'il conçoive et anime la matinée, ainsi que la clôture de la journée, et qu'il s'assure de l'articulation des séquences. Les problématiques et leurs résolutions remontées lors des ateliers de codéveloppement devront être intégrées dans la continuité du plan d'action des participants.

5-2-3- Ambition de la rencontre Alumni

Cette rencontre doit permettre aux sous-directeurs et chefs de service de :

- Penser leur métier et son évolution
- Développer leur réseau
- Se projeter professionnellement

Le titulaire proposera les orientations tant organisationnelles que pédagogiques, permettant aux participants d'échanger entre eux, de partager les enjeux liés à leurs métiers et leurs évolutions et de réfléchir la suite de leur parcours professionnel. Le titulaire proposera un dispositif léger et adapté en termes de mobilisation de ressources humaines et logistiques (salles).

5-3- Profils des intervenants

La formation de cadres sous-directeurs et chefs de service, doit être réalisée par des intervenants présentant une expérience professionnelle et des compétences adaptées et complémentaires.

Il est attendu un nombre suffisant d'intervenants, qui doivent tous témoigner d'une expérience et de compétences avérées dans la conception et l'animation de formations dédiées aux cadres supérieurs des secteurs public et/ou privé dans le domaine du management et de l'accompagnement à la prise de poste.

Ces intervenants doivent ainsi :

- Savoir former des cadres de direction ;
- Témoigner d'une grande expérience professionnelle dans la formation et l'accompagnement à la prise de poste, et idéalement avoir exercé des fonctions managériales ;
- Connaître le secteur le public et ses enjeux managériaux (cf. le discours du Président de la République du 12 mars 2024).

5-4- Organisation générale

5-4-1- Nombre de participants

Le nombre total de participants d'un séminaire est estimé à 40 personnes.

La rencontre Alumni réunira les sous-directeurs et chefs de service volontaires ayant pris leurs fonctions dans un premier emploi fonctionnel il y a moins de 6 ans. Entre 40 et 80 participants sont attendus.

5-4-2- Lieux

Le séminaire et la rencontre annuelle se tiendront dans les lieux proposés par l'INSP.

5-4-3- Distanciel

La mise en œuvre doit se faire en présentiel sauf situation exceptionnelle.

Si la mise en œuvre doit se faire en distanciel, les titulaires doivent proposer un outil adapté aux modalités pédagogiques mobilisées (modalités qui doivent viser une animation favorisant les échanges et les partages d'expériences entre les participants). A minima, la solution technique retenue doit permettre les échanges à distance en audio et vidéo, la diffusion de support ou de présentations, la création de sous-groupes.

5-5- Livrables attendus de la formation

Il est attendu du titulaire qu'il fournisse au pouvoir adjudicateur :

- 35 jours calendaires en amont du séminaire au plus tard, un outil d'auto-positionnement managérial ;
- 25 jours calendaires en amont au plus tard, une première version du support pédagogique pour validation ;
- 25 jours calendaires en amont au plus tard, le programme ainsi qu'un déroulé détaillé précisant le séquençage et les modalités pédagogiques associées à chaque séquence ;
- 15 jours calendaires en amont au plus tard, le support pédagogique, finalisé et validé par le pouvoir adjudicateur, à destination des participants formalisant les objectifs et précisant les contenus pédagogiques ainsi que les méthodes et outils présentés ;
- Au plus tard le premier jour de la session des ressources complémentaires numériques à destination des participants voulant approfondir les aspects traités en formation ;
- La semaine suivant la fin de la partie 1 du séminaire, un compte-rendu des points principaux des plans d'action des participants.
- 35 jours calendaires en amont de la partie 2 du séminaire au plus tard, un sondage sur les enjeux, besoins et difficultés rencontrés par les participants lors de la déclinaison de leur plan d'action.
- La semaine suivant la fin du séminaire et de la rencontre Alumni un compte-rendu pédagogique de la session.

En cas de non-respect des délais mentionnés, le titulaire encourt les pénalités prévues à l'article 9-2-1 du cahier des clauses administratives particulières (CCAP).

Article 6 - Organisation logistique et suivi d'exécution

6-1- Convocation et état des présences en formation

Les convocations sont adressées par l'INSP. Il transmet au titulaire du marché la liste nominative des participants de chaque séminaire, accompagnée des feuilles de présence. Après émargement, ces dernières sont ensuite transmises au pouvoir adjudicateur à l'issue de chaque séance. Le titulaire s'engage à informer l'INSP de l'état des présences dans les 24 heures.

6-2- Logistique

Le titulaire a la charge de l'ensemble des prestations relatives à l'organisation logistique du matériel pédagogique (supports de formation, photocopies, papeterie, etc.).

L'INSP a la charge de l'ensemble des prestations relatives à l'organisation logistique des locaux ainsi que les repas, pauses café et toutes sujétions nécessaires au bon accomplissement des prestations (signalétique, badges).

Article 7 - Evaluation des actions de formation

L'INSP prépare et réalise les évaluations de la formation.

Les évaluations viseront à mesurer la satisfaction des participants. La formation fera l'objet d'une évaluation par les participants qui portera sur :

- la qualité pédagogique des intervenants : réalisation du programme, qualité et

disponibilité des intervenants, qualité d'animation, qualité des supports pédagogiques ;

- la qualité de l'environnement : accès, accueil, adaptation des locaux et du matériel ;
- la qualité des informations données au public cible en vue de la formation : accessibilité de l'information, modalités d'inscription.

Les évaluations prendront une forme auto-administrée par chaque participant au moyen d'un lien de connexion et d'un QR code menant au formulaire d'évaluation. Il est attendu du titulaire qu'il prévoit un temps à la fin de chacune des parties du séminaire pour permettre aux participants de renseigner l'évaluation et qu'il affiche le QR code dans l'espace de formation.

Un bilan des évaluations sera communiqué au titulaire afin, le cas échéant, que des adaptations soient apportées permettant d'enrichir les séminaires suivants.

Article 8 - Réunions

8-1- Réunion de lancement

A l'issue de la notification du marché, une réunion de lancement sera organisée par l'INSP avec le titulaire.

Cette réunion de lancement entre l'INSP, la DIESE et le titulaire, doit définir le cadrage initial et la préparation des séquences de formation, aborder les aspects de la mise en œuvre opérationnelle, et préciser le calendrier prévisionnel de déploiement des prestations.

Cette réunion pourra se tenir dans les locaux de l'INSP.

Un compte rendu de lancement sera rédigé par le pouvoir adjudicateur en lien avec la DIESE et transmis au titulaire.

8-2- Réunions de préparation et suivi de marché

Des réunions de préparation et de suivi seront programmées pour la durée totale du marché.

Celles-ci se tiendront en amont, pour l'organisation des séminaires, ainsi que sur la base des retours d'évaluation des actions.

Ces réunions envisageront les éventuelles actions correctives et le déclenchement de l'article 9 du CCAP.