

ACHATS CENTRAUX
HOTELIERS, ALIMENTAIRES
ET TECHNOLOGIQUES
Hôpital Bicêtre
78, rue du Général Leclerc
94270 Le Kremlin Bicêtre
Tél. : 01 53 14 69 00
Fax : 01 45 15 01 60

Cahier des Clauses Techniques Particulières

N°25-050

Objet : Expérimentation de formations visant à améliorer les compétences relationnelles des professionnels auprès des usagers et de leur entourage, dans le cadre du développement des compétences des professionnels de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris.

Ce document comprend 18 pages dont 2 annexes.

Il est associé au Cahier des Clauses Administratives Particulières.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25-050	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour : 29/01/2026	1 / 18

SOMMAIRE

ARTICLE 1. OBJET DU MARCHÉ	3
ARTICLE 2. DECOMPOSITION EN LOTS.....	3
ARTICLE 3. CONTEXTE DE LA FORMATION	4
Article 3.1 : Présentation de l'Assistance Publique–Hôpitaux de Paris	4
Article 3.2 Présentation de la DRH de l'AP-HP.....	5
Article 3.3 Présentation du Centre et du Développement des Compétences (CFDC).....	5
Article 3.4 Présentation du contexte	6
ARTICLE 4. SPECIFICATIONS TECHNIQUES.....	7
Formation TOUT PUBLIC présentiel	9
Formation « Accueillir les usagers » en présentiel	10
Formation « professionnels d'encadrement » en présentiel	11
Formation en équipe à la qualité relationnelle par le théâtre Forum	12
ARTICLE 5. DESCRIPTION DU PROGRAMME ET DES METHODES PEDAGOGIQUES.....	13
Article 5.1 Objectifs pédagogiques	13
Article 5.2 Contenu	13
Article 5.3 Méthodes.....	13
ARTICLE 6. REUNION DE CADRAGE	13
Article 6.1 Réunions préparatoires	13
Article 6.2 Réunions de bilan	13
ARTICLE 7. ORGANISATION DE LA FORMATION	14
Article 7.1 Modalités d'organisation et de fonctionnement	14
Article 7.2 Nombre de stagiaires.....	14
Article 7.3 Conduite des prestations.....	14
Article 7.4 Documents pédagogiques	15
Article 7.5 Evaluation et émargement	15
ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION DE LA FORMATION	17
ANNEXE 2 : CADRE DE LA REPONSE TECHNIQUE	18

A.P.- H.P.	Consultation n° 25-050	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour : 29/01/2026	2 / 18

ARTICLE 1. OBJET DU MARCHE

Le marché a pour objet la réalisation de prestations de formations visant à améliorer les compétences relationnelles des professionnels auprès des usagers, dans le cadre du développement des compétences des professionnels de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris.

Ces formations répondent aux besoins des divers groupes hospitaliers, pôles d'intérêt commun et services du siège de l'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris.

En fonction des lots, ces formations s'adressent à des publics ciblés ou à l'ensemble des professionnels de l'AP-HP.

La présente consultation a pour objet la mise en œuvre d'une phase d'expérimentation.

Dans le cadre du plan patients, l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris souhaite expérimenter, en conditions réelles, différents formats, contenus pédagogiques et modalités d'intervention de formations portant sur le développement des compétences relationnelles des professionnels, en contact direct avec les patients et leur entourage.

Le marché est conclu sur la période d'un an à compter de la date de notification, éventuellement résiliable sans indemnités à la seule initiative de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris, six mois avant son terme. Il pourra être reconduit une fois pour une durée d'un an, notamment afin de tenir compte des délais de déploiement propres aux groupes hospitalo-universitaires.

ARTICLE 2. DECOMPOSITION EN LOTS

Formation	Lot n°	Périmètre	Nombre estimé de sessions
« Tout public » et « Accueillir les usagers » en présentiel	1	GHU APHP.Sorbonne université GHU APHP.Hôpitaux universitaires Paris Seine-Saint-Denis Hospitalisation à domicile	39
	2	GHU APHP.Nord-Université de Paris Cité GHU APHP.Université de Paris-Saclay	42
	3	GHU APHP.Centre-Université de Paris Cité GHU APHP.Hôpitaux universitaires Henri-Mondor	39
« Professionnels d'encadrement » en présentiel	4	GHU APHP.Sorbonne université GHU APHP.Hôpitaux universitaires Paris Seine-Saint-Denis Hospitalisation à domicile	10
	5	GHU APHP.Nord-Université de Paris Cité GHU APHP.Université de Paris-Saclay	10
	6	GHU APHP.Centre-Université de Paris Cité GHU APHP.Hôpitaux universitaires Henri-Mondor	10
« Théâtre forum » en présentiel	7	Tous GHU et sites de l'AP-HP	10

Les volumétries présentées ci-dessus sont communiquées à titre indicatif et n'ont pas de valeur contractuelle.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25-050	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour : 29/01/2026	3 / 18

ARTICLE 3. CONTEXTE DE LA FORMATION

Article 3.1 : Présentation de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris

L'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP) est un établissement public de santé. Assurant des missions de soins, d'enseignement, de recherche médicale, de prévention, d'éducation de la santé et d'aide médicale urgente, elle constitue le centre hospitalier régional et universitaire (CHRU) d'Ile de France.

L'AP-HP dispose de 18 000 lits répartis dans 800 services médicaux (lits d'hospitalisation, hôpital de jour et hospitalisation à domicile (HAD)). Les 80 Départements Médico-Universitaires (DMU) réunissent plusieurs services médicaux autour d'une logique de filières de soins et d'une logique de coordination de la recherche, de l'innovation en santé et de l'enseignement.

Chaque année, l'AP-HP assure la prise en charge de plus de 8 millions de patients dont 5 millions de consultations externes. Elle est liée à 7 facultés de médecine, 2 facultés d'odontologie et 2 facultés de pharmacie. Elle accueille ainsi chaque année dans ses services médicaux des milliers d'étudiants et de stagiaires paramédicaux et médicaux.

L'AP-HP est composée de 38 hôpitaux dont l'hospitalisation à domicile, regroupés en six groupes hospitalo-universitaires (GHU) :

1. « AP-HP. Centre - Université de Paris » rassemble les hôpitaux Cochin (75), Port Royal (75), Hôtel-Dieu (75), Broca (75), La Collégiale (75), Necker-Enfants malades (75), Hôpital européen Georges-Pompidou (75), Vaugirard - Gabriel-Pallex (75), Corentin-Celton (92).
2. « AP-HP. Sorbonne Université » rassemble les groupes hospitaliers La Pitié-Salpêtrière (75), Charles-Foix (94), Tenon (75), Trousseau (75), Rothschild (75), Saint-Antoine (75), La Roche-Guyon (95).
3. « AP-HP. Nord - Université de Paris » est formé par les hôpitaux Bichat (75), Beaujon (92), Bretonneau (75), Louis-Mourier (92), Saint-Louis-Lariboisière-Fernand-Widal (75), Robert-Debré (75) et Paul-Doumer à Liancourt (Oise).
4. « AP-HP. Université Paris Saclay » Bicêtre (94), Antoine-Béclère (92), Paul-Brousse (94), Raymond-Poincaré (92), Ambroise-Paré (92), Sainte-Perrine (75), Berck (59).
5. « AP-HP. Hôpitaux universitaires Henri-Mondor » réunit les hôpitaux Henri-Mondor (94), Albert-Chenevier (94), Emile-Roux (94), Dupuytren (94) Georges-Clemenceau (91)
6. « AP-HP. Hôpitaux universitaires Paris Seine Saint-Denis » réunit les hôpitaux Avicenne, Jean-Verdier, René-Muret tous dans le 93.

Par ailleurs, l'AP-HP gère 2 hôpitaux hors GHU : l'hôpital marin de Hendaye (64), l'hôpital San Salvador à Hyères (83).

L'AP-HP représente le 1er employeur d'Ile de France avec près de 120 000 personnels (cf. RSU 2024 de l'AP-HP) :

- 17 100 personnels médicaux 12 100 médecins, 700 sage-femmes et 4 300 internes
- 55 250 personnels paramédicaux et socio-éducatifs dont 46 800 soignants, 5 300 personnels médico-techniques et 950 personnels socio-éducatifs
- 15 850 personnels d'appui dont 7 850 administratifs et 8 000 techniques et ouvriers

L'AP-HP dispose de son propre centre de formation, le Centre et du Développement des Compétences (CFDC), dans lequel sont dispensées les formations en lien avec les obligations réglementaires du secteur de la santé mais également pour répondre aux objectifs du projet institutionnel.

Le Siège a pour missions, la stratégie, le pilotage et le contrôle, l'expertise et l'appui, ainsi que le développement des ressources humaines de l'AP-HP. Il conserve les missions de gestion nécessitant un suivi centralisé de par leur nature ou de caractère réglementaire telles que les commissions administratives paritaires.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25-050	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour : 29/01/2026	4 / 18

Article 3.2 Présentation de la DRH de l'AP-HP

La DRH de l'AP-HP est en charge de la politique de gestion des ressources humaines pour le personnel paramédical et administratif tout en ayant la responsabilité de la formation médicale continue.

Elle apporte appui et conseil aux groupes hospitaliers. Elle est par ailleurs fréquemment sollicitée par le président de la commission médicale d'établissement sur les questions de politique sociale pour les médecins.

Elle est composée de 8 départements et du [centre de formation et de développement des compétences](#).

Garante du respect du statut et de la réglementation en matière de ressources humaines, elle pilote et coordonne la gestion administrative du personnel paramédical, administratif et technique de l'AP-HP et assure le suivi des effectifs. Elle gère le recrutement et la carrière des cadres de direction de l'AP-HP. La direction des ressources humaines coordonne la politique de prévention des risques professionnels, du handicap et de l'inaptitude et de la petite enfance.

Elle organise les relations et rencontres avec les organisations syndicales et les instances centrales de l'AP-HP : le comité social d'établissement centrale et la formation spécialisée centrale. Elle conseille les hôpitaux en matière de réglementation, de droit syndical et de droit du travail.

Elle pilote, élabore et met en œuvre la politique de développement professionnel afin d'adapter les ressources humaines aux orientations stratégiques et aux organisations de l'AP-HP. Cette politique de développement est mise en œuvre par le centre de formation et du développement des compétences. Elle pilote également le développement des compétences des personnels médicaux et des cadres, contribuant à l'excellence médicale et scientifique de l'institution ainsi qu'à la politique de fidélisation des cadres.

La direction des ressources humaines pilote en étroite collaboration avec la direction générale, l'élaboration du projet social et professionnel du Plan Stratégique de l'AP-HP. Ce projet social et professionnel définit la politique sociale et managériale de l'AP-HP.

A ce titre, elle est dotée d'un département Santé, qualité de vie et conditions de travail en charge de la mission qualité de vie et conditions de travail et des dispositifs de régulation des relations de travail.

Article 3.3 Présentation du Centre et du Développement des Compétences (CFDC)

Le Centre de la Formation et du Développement des Compétences constitue un Pôle d'Intérêt Commun. Il est situé, sur le Campus Picpus, 33 boulevard de Picpus 75 012 Paris. Sur ce site dédié à la formation, les salles de cours sont dotées d'équipement informatique et audiovisuel. La gestion des salles est centralisée et s'organise de manière anticipée par semestre.

Le CFDC met en œuvre des dispositifs de formation initiale et continue pour l'ensemble des personnels. Il comprend 755 personnels en équivalents temps plein.

Les grandes missions du CFDC sont :

- ✓ Organisation et gestion des concours paramédicaux et de recrutement
- ✓ Gestion des Instituts de formation à vocation diplômante
- ✓ Gestion des centres de formation continue de l'AP-HP

Par ailleurs, le CFDC assure la paie et la gestion administrative des personnels du Département Développement Professionnel Continu Médical.

La formation continue à l'AP-HP se décline à deux niveaux :

A.P.- H.P.	Consultation n° 25-050	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour : 29/01/2026	5 / 18

- Une offre centrale de formation est proposée par le Centre de Formation et du Développement des compétences
- Des plans de formation locaux sont élaborés par les services de formation des groupes hospitaliers en lien avec les priorités institutionnelles et centrés sur les projets spécifiques des établissements, des pôles ou des services.

En 2023, l'AP-HP a consacré 4.46 % de sa masse salariale à la formation continue du personnel non médical et 0.20 % au congé de formation professionnelle (CFP).

La durée moyenne de formation par agent rémunéré, hors études promotionnelles, était de 4,5 jours (chiffres 2022) 3 jours 2023.

Le CFDC a réalisé 46 % des jours de formation sur l'année hors promotion professionnelle.¹

Article 3.4 Présentation du contexte

Le plan « 30 leviers pour agir ensemble », qui constitue le programme d'action de l'AP-HP depuis janvier 2023, prévoyait que l'institution se dote d'un plan spécifique pour améliorer l'accueil et l'accompagnement de ses patients (levier 24). Issu d'une large concertation, ce plan d'actions, le ["Plan patients"](#), porte 10 engagements, traduits en 33 actions, qui vont se déployer sur trois années, entre mi 2024 et mi 2027. Il porte sur des sujets aussi concrets que la prise de rendez-vous, l'orientation dans nos hôpitaux, les conditions d'attente, la coordination des parcours, le parcours administratif, la qualité de nos prestations hôtelières et d'alimentation, la sécurisation de la sortie d'hospitalisation ou encore la prise en charge des publics les plus vulnérables.

En son sein, l'action 7 vise à "Susciter une réflexion au sein des services sur l'amélioration continue de la qualité relationnelle avec les patients" et l'action 6 prévoit de "Professionnaliser et renforcer les fonctions d'accueil au sein des sites". Ce sont ces deux actions qui sont visées par les présentes formations.

A l'AP-HP, la qualité relationnelle touche à la manière dont chaque professionnel, qu'il intervienne dans les soins, à l'accueil, à la restauration, dans des fonctions techniques, entre en lien avec les patients et / ou leurs proches. Elle s'inscrit au cœur des missions du service public hospitalier : soigner, former, rechercher et innover, dans un contexte souvent marqué par la vulnérabilité des patients. Elle renvoie à la capacité des équipes à instaurer une relation équilibrée et de confiance, où le patient est reconnu comme une personne à part entière. Cette approche invite à aborder la communication dans une logique d'intérêt mutuel, où la qualité relationnelle bénéficie autant au patient qu'au professionnel.

A l'AP-HP, la qualité relationnelle est définie autour de quatre principes fondamentaux :

- L'empathie : faire preuve d'attention, de bienveillance et de constance dans la relation, à travers des comportements verbaux respectueux et non verbaux adaptés, permettant d'établir la confiance et la « juste distance ».
- L'écoute : pratiquer une écoute active et mutuelle, centrée sur la personne et ses besoins, favorisant l'expression du vécu du patient et témoignant d'une réelle considération.
- L'information : partager une information claire, loyale et adaptée aux capacités de compréhension du patient, en favorisant sa participation éclairée aux décisions qui le concernent.

¹ Cf. rapport social et bilan 2023 CFDC

A.P.- H.P.	Consultation n° 25-050	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour : 29/01/2026	6 / 18

- Le consentement : reconnaître la place du patient comme sujet des soins, dont l'accord explicite et renouvelé fonde la relation de confiance à chaque étape de la prise en charge.

La qualité relationnelle s'appuie sur un contexte collectif et bienveillant, où l'organisation intègre le temps nécessaire à l'échange et au dialogue. Elle est renforcée par le respect du cadre éthique et déontologique, la compétence technique des équipes et un environnement matériel propice à la relation. Elle constitue ainsi un levier essentiel pour renforcer la confiance, la qualité des soins et la qualité de vie au travail des professionnels.

Le présent cahier des charges vise à répondre à ces enjeux en élaborant un parcours de formation pour l'ensemble des professionnels de l'AP-HP, qui devra s'intégrer à l'offre de formation existante.

Il est à noter que, dans une visée de symétrie des attentions, l'AP-HP déploie depuis plus d'un an des actions en faveur de la cohésion des équipes et de la qualité relationnelle entre professionnels. Elle forme ainsi les encadrants, qu'ils soient professionnels médicaux ou paramédicaux, à l'animation d'espaces de dialogue sur le travail régulier au sein des services – soins, administratifs, techniques et logistiques - pour traiter des sujets de coordination d'équipe et de fonctionnement de service (espaces de dialogue sur le travail). Elle déploie également des formations pour aider les cadres à développer les conditions d'un dialogue en équipe constructif et désamorcer les situations potentiellement conflictuelles (qualité relationnelle au travail). Ces éléments ne font donc pas partie du périmètre du présent cahier des charges.

ARTICLE 4. SPECIFICATIONS TECHNIQUES

Les finalités de ces formations sont de :

- Partager et renforcer une culture de la qualité relationnelle avec les usagers et leurs proches pour l'ensemble des professionnels de l'AP-HP
- Développer les compétences relationnelles des professionnels, tout au long du parcours de soins des usagers dans une dynamique d'amélioration continue.

Toutes les formations reposeront sur :

- Une approche réflexive, systémique, centrée sur la personne
- Le partage de regards croisés et des logiques d'acteurs sur les situations relationnelles
- La recherche d'une posture adaptée aux diverses situations rencontrées y compris dans les situations les plus complexes
- Des approches pédagogiques mobilisant l'expérience professionnelle, proposant ainsi une part importante aux mises en situation des stagiaires

Les publics concernés sont tous les professionnels de l'AP-HP, et en particulier ceux en contact direct avec les usagers (lot 1 et 3). Une formation spécifique sera proposée aux managers (lot 2). Une formation spécifique sera également proposée aux personnels de l'accueil (lot 1 / volet accueil).

Pour le lot 1 – formation « tout public » en présentiel, les formations devront pouvoir être proposées selon 2 formats :

- Soit à un groupe de stagiaires pluridisciplinaires, venant de services différents, des champs du soins et hors soins (personnels administratifs, techniques et logistiques, dédiés à la sécurité, professionnels socio-éducatifs, etc.). Le format choisi doit permettre les échanges de point de vue et des regards croisés en fonction des compétences, des expériences et des métiers de chacun.
- Soit au sein d'une équipe constituée (unité de travail) pour traiter collectivement de ces enjeux de qualité relationnelle usagers / professionnels. La formation sera alors à réaliser sur place, au sein du service. Cette formation devra permettre d'impulser une réflexion globale et collective sur la prise en compte de l'accueil

A.P.- H.P.	Consultation n° 25-050	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour : 29/01/2026	7 / 18

patient dans l'organisation et le fonctionnement du service. Elle pourra se déployer dans une unité de travail soignante ou non soignante.

La formation devra s'appuyer sur des éléments retraçant la "voix du patient" (vidéo, témoignage, enquête de satisfaction, etc.) pour participer à l'appréhension du sujet par le stagiaire.

Il importe de préciser que cette formation s'adresse à des professionnels en formation continue, ayant déjà bénéficié de formations relatives aux bases de la communication dans leur cursus initial et ont acquis un certain niveau d'expérience professionnelle sur le sujet. Autrement dit, ils ont déjà des acquis et ne sont pas novices. La formation ne devra donc pas s'axer sur des savoirs de bases mais s'inscrire dans un approfondissement sur la base du savoir expérientiel des professionnels en formation.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25-050	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour : 29/01/2026	8 / 18

Formation TOUT PUBLIC présentiel

Durée	Objectifs	Axes de contenus / notions à aborder
2 jours	<ul style="list-style-type: none"> Partager les valeurs qui nous conduisent à travailler à l'hôpital (être dans le soin, le care...) S'approprier les enjeux de la qualité relationnelle avec les usagers Savoir tenir compte de l'expérience du patient et de sa perspective tout au long de son parcours Reconnaître et prendre en compte la vulnérabilité des usagers dans les interactions Repérer et analyser la complexité des organisations et leurs impacts sur les situations de communication Repérer les modalités d'une communication bienveillante, efficace et de qualité Repérer ses ressources, ses modes de communication et ses propres limites dans la relation 	<p>Définitions et critères d'une relation de qualité et incidences sur l'accompagnement tout au long du parcours</p> <p>Mettre en valeur l'impact d'une relation de qualité dans le lien usagers/professionnels</p> <p>Définition de la notion de l'expérience patient dans les différentes étapes de son parcours et des situations de soins</p> <p>Situation de crise, d'inquiétude pour soi-même ou pour un proche, sentiment d'impuissance, perte de sens, absence de repères ...</p> <p>Sensibilisation à la sociologie de l'organisation hospitalière, approche systémique de la communication et des soins Impacts de l'organisation du travail et de l'environnement hospitalier Prendre en considération la dimension du temps dans la qualité relationnelle</p> <p>Composantes de la communication Processus de communication, la communication interpersonnelle : verbale et non verbale Les méthodes et outils de communication de l'écoute active Dimension éthique de la communication : concepts et notions de bienveillance, sollicitude, respect inconditionnel, empathie, assertivité Notions de stress, d'agressivité, de violence, de maltraitance et de conflits interpersonnels Prévention et régulation</p> <p>Régulation des émotions, du stress au travail, de la charge mentale Notions de qualité de vie au travail et de ressourcement Savoir repérer avant qu'elles ne surviennent les situations de tension pour les prévenir</p>

Formation « Accueillir les usagers » en présentiel

Public : agents d'accueil en priorité, mais également les personnels accueillant le public (secrétaires médicales, agents de sécurité, personnels des admissions, etc.) tous secteurs de l'AP-HP

Cette formation est complémentaire aux formations dites « tout public » en présentiel. Elle a pour intention de valoriser et d'expliciter le rôle clé de l'agent d'accueil en milieu hospitalier. Elle a également pour objectif de prévenir, voire gérer, les risques impactant les situations d'accueil.

Durée	Objectifs	Axes de contenus / notions à aborder
2 jours	<ul style="list-style-type: none"> Clarifier les représentations et le rôle d'un agent d'accueil Rappeler les missions et valeurs d'accueil de l'hôpital Comprendre la perspective de l'utilisateur qui arrive à l'hôpital Connaitre son environnement professionnel pour bien orienter En déduire les enjeux et les missions de l'agent d'accueil Promouvoir la politique d'accueil inconditionnel Partager et renforcer une culture d'accueil de qualité Prévenir et gérer les risques impactant les situations d'accueil (agressivité, incivilité, etc.) 	<p>Travail sur les représentations différenciées de la fonction d'accueil qu'elle soit réalisée par un agent d'accueil ou par un professionnel accueillant du public (secrétaire, personnels aux admissions, etc.)</p> <p>Enjeux d'un accueil de qualité Faciliter le premier contact avec l'hôpital : accueillir, conseiller, orienter, informer, gérer les demandes et les besoins</p> <p>Dimension socio-psychologique de l'accueil Modalités de repérage rapide des besoins spécifiques de l'utilisateur</p> <p>Les différentes modalités d'accueil : physique et/ou téléphonique</p> <p>Qualité et adaptation de la réponse aux usagers (éléments de langage et posture) Instauration d'une relation positive Reformulation des demandes avec assertivité</p> <p>Présenter les différentes familles de handicap : moteurs, sensoriels, psychiques, mentaux et cognitifs Préciser les recommandations minimales relatives à leur accueil Savoir prendre en compte les besoins spécifiques de certains publics (personnes âgées, personnes allophones, etc.) Aborder les principes fondamentaux de la Charte Romain Jacob</p> <p>Analyse de cas (travail sur les différents facteurs de risques, impact des émotions sur les situations de communication au travail) Contribution de l'agent d'accueil dans la fluidité de la communication dans le cadre du parcours patient Sensibilisation à la régulation des émotions, aux techniques de gestion du stress</p> <p>Anticiper les situations à risque / Prévenir ses situations Disposer d'outils pour les repérer Gérer la situation si elle survient Traiter les suites de la situation si elle est survenue</p>

A.P.- H.P.	Consultation n° 25-050	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour : 29/01/2026	10 / 18

Formation « professionnels d'encadrement » en présentiel

Public : tout professionnel encadrant, toute filière confondue.

Il s'agit d'une formation spécifiquement dédiée à l'encadrement toute filière confondue afin de promouvoir une dynamique managériale et systémique d'amélioration des compétences relationnelles des professionnels auprès des usagers. Elle vise à intégrer la qualité relationnelle au cœur des projets de service. Elle s'inscrit en complémentarité avec les formations dites « tout public » en présentiel.

Durée	Objectifs	Axes de contenus / notions à aborder
1 jour	<ul style="list-style-type: none"> Repérer les enjeux managériaux de la qualité relationnelle avec les usagers Identifier les outils nécessaires pour concevoir et animer un projet de service centré sur l'amélioration de la relation avec les patients Accompagner et soutenir une démarche de développement des compétences relationnelles Réguler les situations complexes 	<p>Définitions et critères d'une relation de qualité et incidences sur l'accompagnement tout au long du parcours</p> <p>Lien avec les dimensions éthiques du management : partage des valeurs, des priorités, des points de vigilance</p> <p>Approche systémique du management de la communication avec les usagers (freins et leviers organisationnels)</p> <p>Fluidité du parcours patient : prise en compte des logiques d'acteurs, liens et collaborations inter-secteurs</p> <p>Promotion de la notion d'expérience patient dans les différentes étapes de son parcours et des situations de soins (situation de crise, sentiment d'impuissance, perte de sens, absence de repères ...)</p> <p>Dynamique de groupe et intelligence collective : promotion des modalités de cohésion d'équipe (plan patients AP-HP, label hospitalité, ...)</p> <p>Lien entre qualité relationnelle entre professionnels et qualité relationnelle avec les usagers</p> <p>Stratégies d'intervention : développement des temps et des espaces d'échanges, de partage, de débriefing, d'analyses de pratiques professionnelles, co-construction de réponses communes</p> <p>Outils et méthodes pour améliorer la qualité relationnelle au sein de son service selon un système d'amélioration continue (organisation, processus, fonctionnement, satisfaction des patients, etc.)</p> <p>Remobilisation des techniques liées à la régulation des tensions, des conflits, des situations de crises, ...</p> <p>Positionnement assertif</p> <p>Processus de désescalade</p> <p>Rôle de médiation et de négociation</p>

A.P.- H.P.	Consultation n° 25-050	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour : 29/01/2026	11 / 18

Formation en équipe à la qualité relationnelle par le théâtre Forum

La prestation attendue consiste en la conception et l'animation d'une action de formation selon la méthode pédagogique du *théâtre forum*.

Elle s'adresse à des équipes pluridisciplinaires comprenant :

- Soit des professionnels médicaux et non médicaux (médecins, IDE, AS, manipulateurs radio, secrétaires médicales, etc.).
- Soit des professionnels de filières administrative, technique et logistique

Elle est destinée à être déployée :

- Soit au sein d'une équipe constituée (unité de travail) pour traiter collectivement des enjeux de qualité relationnelle usagers / professionnels.
- Soit au sein d'un GHU pour une prestation regroupant des professionnels de divers services.

La finalité de cette formation « théâtre forum » est d'impulser une réflexion globale sur la prise en compte de l'accueil patient dans l'organisation et le fonctionnement des services.

Objectifs pédagogiques

La formation devra permettre :

- D'interroger collectivement et individuellement les pratiques professionnelles en matière de relation et de communication avec les usagers (patients et leurs proches)
- De favoriser la décentration (prise en compte du ressenti et du point de vue des autres) sur les situations sensibles ou complexes rencontrées au quotidien
- De renforcer la coopération interprofessionnelle grâce à un travail commun autour de situations concrètes
- De développer des postures professionnelles adaptées, bienveillantes et alignées avec les valeurs de l'institution

Modalités pédagogiques attendues

- Le prestataire devra proposer un format *théâtre forum* dynamique, participatif et ludique, mobilisant l'intelligence collective du groupe.
- Les saynètes présentées devront être construites à partir de situations réalistes issues du contexte hospitalier, en lien avec les enjeux de la relation patient.
- Les participants seront invités à intervenir, rejouer les scènes et tester différentes postures pour explorer collectivement des alternatives professionnelles.
- L'animation devra garantir un climat de sécurité psychologique, de respect et d'inclusion de tous les métiers représentés.
- Une synthèse collective des apports et pistes d'amélioration devra être produite en fin de session.

Durée et logistique

Deux formats sont attendus :

1/ format court : 1h30 à 2h maximum

2/ format long : 3h à 3h30 maximum

Les objectifs prés cités sont similaires pour les deux formats.

Le prestataire devra développer dans sa proposition les 2 formats requis.

Les prestations du théâtre forum auront lieu dans les locaux de l'AP-HP et le prestataire devra préciser ses besoins techniques éventuels (espace scénique, matériel, etc.).

A.P.- H.P.	Consultation n° 25-050	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour : 29/01/2026	12 / 18

ARTICLE 5. DESCRIPTION DU PROGRAMME ET DES METHODES PEDAGOGIQUES

Article 5.1 Objectifs pédagogiques

Les objectifs pédagogiques seront détaillés dans la proposition d'intervention et seront adaptés aux objectifs professionnels ainsi qu'aux objectifs de formation de chaque action, notifiés à l'article 4.

Article 5.2 Contenu

Le contenu de chaque action sera détaillé dans la proposition d'intervention et sera adapté aux objectifs précités. Le programme proposé par le titulaire devra contenir le déroulement de l'action par demi-journées.

Des éléments de contenu sur les principes et dispositifs portés par l'AP-HP en matière de qualité relationnelle et d'accueil patients devront être intégrés par le prestataire dans les contenus.

Article 5.3 Méthodes

Les méthodes et moyens pédagogiques seront décrits dans la proposition d'intervention pour chaque action de formation. Ils seront adaptés aux objectifs mentionnés et tiendront compte des caractéristiques variées du public.

Les méthodes seront très largement basées sur l'interactivité et le questionnement. En outre, elles devront s'appuyer essentiellement sur les expériences des stagiaires, à travers des jeux de rôles, des simulations, et la formalisation de scénarii. Les méthodes employées devront permettre aux stagiaires de partager leur propre vécu, et de mutualiser les bonnes pratiques à répliquer et les écueils à éviter.

Le représentant de l'AP-HP concerné pourra exiger du formateur qu'il adapte ses méthodes en fonction des besoins spécifiques (ex : situation spécifique vécue par une équipe, réponse à une commande d'un référent formation de GHU, etc.).

Le prestataire sera en mesure de proposer des modalités de formation en distanciel en cas de besoin.

ARTICLE 6. REUNION DE CADRAGE

Article 6.1 Réunions préparatoires

Au moins une réunion préparatoire devra être organisée avant la mise en œuvre du marché entre le prestataire et le responsable de formation, concernant les modalités d'organisation et de coordination pédagogique.

Le titulaire devra être à même d'adapter les contenu, objectifs et méthodes à la demande de l'AP-HP, au regard des priorités institutionnelles.

Article 6.2 Réunions de bilan

Une ou plusieurs réunion(s) pourront être organisées à l'initiative des responsables de formation afin d'établir un bilan concernant l'exécution du marché et les résultats obtenus par les stagiaires, en cours de formation et dans leurs fonctions professionnelles.

Le titulaire sera tenu d'y assister et sera prévenu au minimum 15 jours à l'avance de la date et de l'heure fixées.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25-050	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour : 29/01/2026	13 / 18

Des évolutions sont à prévoir en termes de contenu et de déploiement sur la durée du marché. Ainsi, il est attendu que le prestataire puisse réaliser un travail d'adaptation en cours de marché pour prendre en compte ces évolutions et les besoins d'ajustements suite aux pilotes de la formation ou aux retours des stagiaires (évaluation de formation notamment).

ARTICLE 7. ORGANISATION DE LA FORMATION

Article 7.1 Modalités d'organisation et de fonctionnement

Le titulaire devra impérativement être en capacité de proposer et d'organiser des sessions de formation à **partir de la notification du marché**.

La formation sera organisée dans les locaux de l'AP-HP, au sein des établissements ou à défaut sur le Campus PICPUS.

En fonction des besoins, chacun des sites de l'AP-HP, organisera les sessions à sa convenance.
Les horaires des formations seront inclus dans une plage horaire de 9h à 17h.

Le titulaire s'engage à respecter les horaires et les temps de pause définis au préalable avec le responsable de la formation. Les frais de repas des stagiaires ne sont pas à prendre en compte dans l'offre de prix. Les frais de location de salle ne sont pas à prendre en compte dans l'offre de prix car les formations auront lieu dans les locaux de l'AP-HP.

Article 7.2 Nombre de stagiaires

Le nombre de stagiaires par groupe en présentiel ne pourra être inférieur à 8, ni supérieur à 20. En deçà du seuil minimum, le responsable de formation informera le prestataire de l'annulation de la session de formation sans pénalité pour l'AP-HP.

Article 7.3 Conduite des prestations

Le titulaire a la responsabilité des intervenants et des moyens à mettre en œuvre pour l'exécution de la prestation.

A ce titre, il doit garantir la disponibilité de chaque intervenant en fonction du planning prévu. Tout changement d'intervenant pour des raisons exceptionnelles et impérieuses devra être signalé à la direction du site demandeur.

Le titulaire s'engage alors à proposer sous huit jours maximum un intervenant possédant au moins une qualification et une expérience équivalentes, sans supplément de prix. L'AP-HP se réserve la possibilité de le refuser et d'appliquer les modalités prévues à l'article 11 du Cahier des Clauses Administratives Particulières.

Le titulaire informera la direction du site demandeur de l'évolution des interventions : les interventions effectuées, les interventions en cours, les interventions prévues.

Ainsi, une connaissance du public et des expériences dans la fonction publique hospitalière sera particulièrement appréciée.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25-050	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour : 29/01/2026	14 / 18

Article 7.4 Documents pédagogiques

Un document pédagogique sera remis à chaque stagiaire au cours de la formation. Ce document sera réalisé par le prestataire et transmis au responsable de formation du site concerné, au plus tard un mois (jours ouvrés et hors congés scolaires) avant le démarrage de la session de formation.

La reprographie, le transport et l'acheminement des documents pédagogiques sur le lieu de formation sera à la charge du prestataire. Son coût sera précisé et inclus dans le coût global de la prestation.

L'AP-HP se réserve le droit d'utiliser pour communication, les documents fournis (utilisation, duplication, reproduction, diffusion, représentation).

Le prestataire demeure propriétaire de ses méthodes, de ses outils, de sa documentation et de son savoir-faire. Néanmoins, il concède à l'AP-HP de façon illimitée, dans le cadre de la prestation et de ses propres besoins, un droit d'utilisation de ses méthodes, de ses outils, de sa documentation et de ses savoir-faire utilisés pour réaliser la formation.

Le prestataire s'engage à ne pas divulguer les réalisations et/ou les documents communiqués ou réalisés par ou pour l'AP-HP, ainsi que les informations communiquées par l'AP-HP pendant le délai d'exécution du marché. De plus, il s'engage à faire respecter cette obligation par ses collaborateurs et ses partenaires. Le non-respect de ces dispositions pourra entraîner la résiliation du marché aux torts du prestataire.

L'AP-HP s'engage à ne pas divulguer les documents appartenant au prestataire, ainsi que les informations concernant le prestataire. De plus, l'AP-HP s'engage à faire respecter cette obligation auprès de ses agents qui les utiliseraient.

Toute demande de matériel audiovisuel et/ou hors audiovisuel devra être précisée dans la proposition d'intervention.

La restitution du matériel s'effectuera en présence du responsable de la formation.

Article 7.5 Evaluation et émargement

Pour les formations en présentiel et pour chaque session

Une évaluation des acquis ou des tests d'auto positionnement, pour chaque session, en début et en fin de formation devront être systématiquement réalisés, par le prestataire qui en établira l'analyse et l'intégrera dans l'évaluation de satisfaction.

Une évaluation de la satisfaction sera réalisée, pour chaque session, par les intervenants du titulaire au moyen de la grille institutionnelle AP-HP (Annexe n° 1) ou de la grille d'évaluation du prestataire à condition que cette dernière soit validée par l'AP-HP. Cette évaluation sera réalisée par le prestataire et transmise aux responsables de formation de l'AP-HP.

Le prestataire s'engage à transmettre pour chaque session les éléments d'évaluation pré cités et une synthèse globale de l'ensemble des sessions de formation réalisées.

Le titulaire s'engage à participer aux réunions de bilan, à la demande du responsable de formation.
Le titulaire s'engage à informer les responsables du dispositif sur le déroulement de l'action, afin d'apporter d'éventuels correctifs, dans le respect des objectifs fixés.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25-050	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour : 29/01/2026	15 / 18

Le prestataire aura la responsabilité d'assurer le suivi des présences pour chaque journée de formation à l'aide de la liste d'émargement fournie par le demandeur (en aucun cas, il ne devra faire signer le document par anticipation). Le document sera adressé au demandeur à l'issue de la formation.)

A.P.- H.P.	Consultation n° 25-050	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour : 29/01/2026	16 / 18

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION DE LA FORMATION





Ce questionnaire anonyme a pour objet la mesure de votre satisfaction afin d'améliorer les prestations de formation continue

L'enregistrement de vos réponses à ce questionnaire ne contient aucune information permettant de vous identifier, à moins que l'une des questions ne vous le demande explicitement.

Si vous avez utilisé un code pour accéder à ce questionnaire, soyez assuré qu'aucune information concernant ce code ne peut être enregistrée avec vos réponses. Il est géré sur une base séparée où il sera uniquement indiqué que vous avez (ou non) finalisé ce questionnaire. Il n'existe pas de moyen pour faire correspondre votre code d'accès avec vos réponses à ce questionnaire.











Satisfaction Globale

(Cette question est obligatoire)

Etes-vous satisfait de la formation que vous venez de suivre ?	<input type="checkbox"/> Très satisfaisant 	<input type="checkbox"/> Satisfaisant 	<input type="checkbox"/> Insuffisant 	<input type="checkbox"/> Très insuffisant 
--	--	---	--	---

Prestation pédagogique

(Cette question est obligatoire)

Cette formation correspond-elle aux objectifs annoncés ?	<input type="checkbox"/> Très satisfaisant 	<input type="checkbox"/> Satisfaisant 	<input type="checkbox"/> Insuffisant 	<input type="checkbox"/> Très insuffisant 
Le programme vous a-t-il convenu ?	<input type="checkbox"/> Très satisfaisant 	<input type="checkbox"/> Satisfaisant 	<input type="checkbox"/> Insuffisant 	<input type="checkbox"/> Très insuffisant 
Etes-vous satisfait du rythme de déroulement de la formation ?	<input type="checkbox"/> Très satisfaisant 	<input type="checkbox"/> Satisfaisant 	<input type="checkbox"/> Insuffisant 	<input type="checkbox"/> Très insuffisant 
Avez-vous apprécié la prestation du (des) intervenant(s) ?	<input type="checkbox"/> Très satisfaisant 	<input type="checkbox"/> Satisfaisant 	<input type="checkbox"/> Insuffisant 	<input type="checkbox"/> Très insuffisant 
Les supports pédagogiques utilisés vous ont-ils convenus ?	<input type="checkbox"/> Très satisfaisant 	<input type="checkbox"/> Satisfaisant 	<input type="checkbox"/> Insuffisant 	<input type="checkbox"/> Très insuffisant 




Acquisition professionnelle

(Cette question est obligatoire)

Repartez-vous avec des savoirs professionnels nouveaux ou renforcés ?	<input type="radio"/> Très satisfaisant 	<input type="radio"/> Satisfaisant 	<input type="radio"/> Insuffisant 	<input type="radio"/> Très insuffisant 
Repartez-vous avec des acquis professionnellement utilisables ?	<input type="radio"/> Très satisfaisant 	<input type="radio"/> Satisfaisant 	<input type="radio"/> Insuffisant 	<input type="radio"/> Très insuffisant 

Logistique

(Cette question est obligatoire)

Etes- vous satisfait de l'organisation matérielle de la formation ?	<input type="radio"/> Très satisfaisant 	<input type="radio"/> Satisfaisant 	<input type="radio"/> Insuffisant 	<input type="radio"/> Très insuffisant 
---	---	--	---	--

Votre avis nous intéresse :

Selon vous, quels sont les points forts de cette formation ?

Quelle(s) suggestion(s) proposeriez-vous ? (Suggestions d'amélioration, de thématiques...)

Comment allez-vous utiliser les acquis de cette formation dans votre pratique professionnelle ?

ANNEXE 2 : CADRE DE LA REPONSE TECHNIQUE

Document joint au format Word « 25-050 – CCTP_Annexe 2 CRT »

A.P.- H.P.	Consultation n° 25-050	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour : 29/01/2026	18 / 18