

CPAM de la COTE D'OPALE

35, rue Descartes

CS 90001

62103 CALAIS Cedex

CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIERES

Accord-cadre n°03/2026

Procédure adaptée

**PRESTATIONS D'ACCOMPAGNEMENT MANAGERIAL
POUR LA CPAM DE LA COTE D'OPALE**

SOMMAIRE

Introduction.....	3
I. La CPAM de la Côte d’Opale	3
1. Description de l’organisme.....	4
2. L’accompagnement managérial depuis 2022.....	4
II. Pourquoi faire appel à un prestataire externe pour travailler sur l’accompagnement managérial.....	5
1. Les objectifs de l’accompagnement.....	5
2. Prestations de l’accord-cadre.....	6
3. Attendus vis-à-vis du prestataire.....	7
4. Clause environnementale.....	8
 <i>Annexe 1 Projets structurants en cours ou à venir</i>	 <i>9</i>
<i>Annexe 2 Accompagnements externes et formations suivies par le collectif managérial de la CPAM CO entre 2022 et 2025.....</i>	<i>10</i>
<i>Annexe 3 Les attendus managériaux définis par le CODIR en août 2025.....</i>	<i>11</i>

Introduction

Le poste de manager est un poste challengeant et exposé. Il demande une forte adaptabilité vis-à-vis des équipes et du contexte en constante évolution. 80% des collaborateurs de la CPAM font du télétravail et la majorité à hauteur de 3 jours par semaine. Le maintien de la cohésion des équipes, du sentiment d'appartenance à l'organisme, de l'engagement des collaborateurs et de la transversalité entre les secteurs constituent donc de vrais enjeux.

La CPAM de la Côte d'Opale s'est mobilisée au fil des années auprès de l'équipe managériale afin de l'accompagner dans l'exercice de ses missions et souhaite poursuivre ce travail autour d'une démarche d'alignement autour d'un socle de postures managériales permettant de trouver un équilibre entre sens, performance et épanouissement.

Cette démarche :

- Se déroulera sur deux ans maximum. (Sept 2026 à sept 2028)
- Sera obligatoire pour l'ensemble du collectif managérial comprenant l'équipe de direction
- Débutera avec les managers volontaires
- Sera centrée sur une démarche d'introspection, d'interrogation des pratiques individuelles : ses postures, ses interactions et la façon d'accompagner les équipes.
- Devra permettre de mieux travailler ensemble et de prendre soin du collectif managérial

I. La CPAM de la Côte d'Opale :

1. Description de l'organisme

Organisme de sécurité sociale, la Caisse Primaire d'Assurance Maladie (CPAM) de la Côte d'Opale (Pas-de-Calais-62) compte 422 salariés répartis sur 4 sites implantés à Calais, Boulogne-sur-Mer, Saint Etienne au Mont et Saint-Omer.

La direction est composée de 6 agents de direction et d'un attaché de direction. (CODIR)

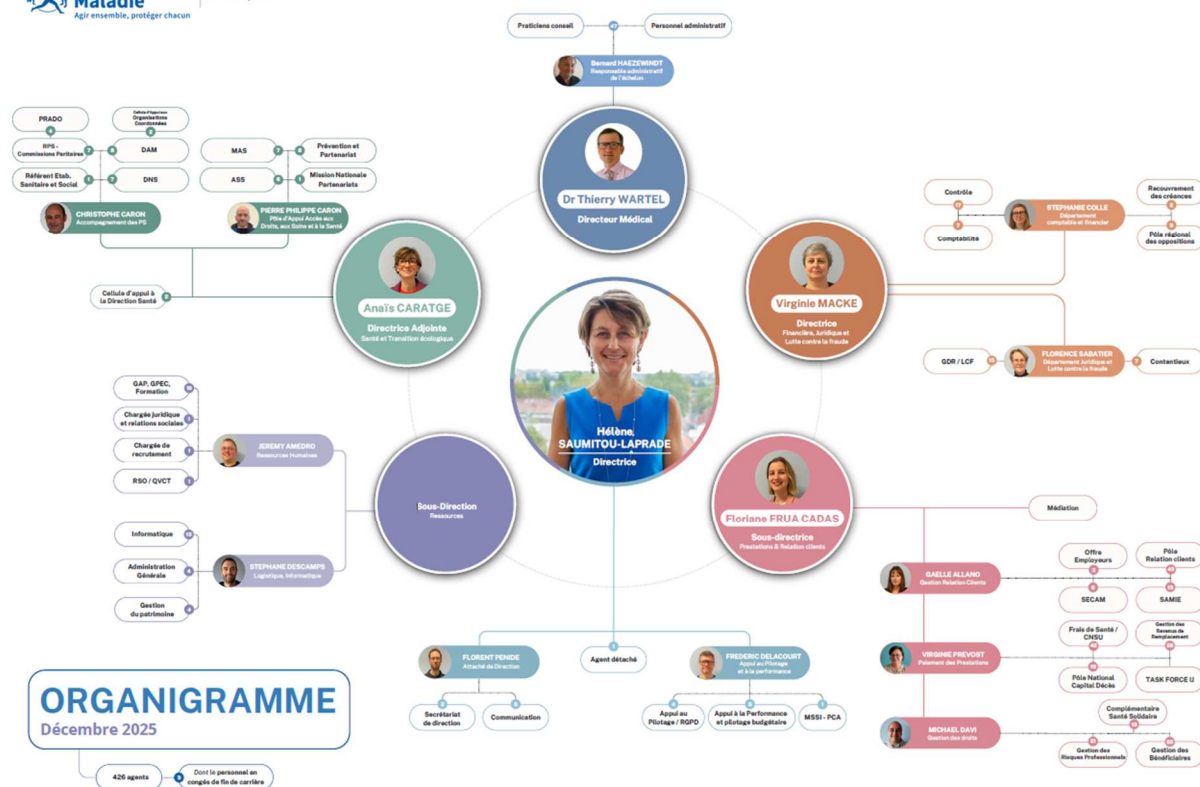
Outre le CODIR, le collectif managérial est composé de 48 personnes soit 11 responsables de secteur (CODIREL), 25 responsables de service et 12 responsables adjoints. Ces managers sont majoritairement présents sur les sites de Calais et Boulogne-sur-Mer.

Le collectif managérial se caractérise, d'après les différents intervenants externes qui le connaissent, par :

- Un collectif engagé et impliqué avec un fort attachement à la CPAM et au territoire ;
- Un collectif qui a besoin de se sentir reconnu dans des compétences techniques et pour son expertise ;
- Une culture managériale en transition avec des rythmes d'appropriation différents.

Par ailleurs, les agents évoluent dans un contexte de changements soutenus (évolution des métiers, de la législation, nombreux projets...). Un focus sur les projets structurants est présent en annexe 1.

La direction impulse une dynamique invitant les collaborateurs et collaboratrices à être acteurs sur d'autres périmètres que celui en lien avec leur métier, valorise le participatif et l'implication dans la prise des décisions, promeut la simplicité et l'accessibilité dans les relations.



2. L'accompagnement managérial depuis 2022

Depuis 2022, la direction a porté une attention particulière à l'accompagnement du collectif managérial dans la réalisation de ses missions. Une équipe interne dédiée au pilotage de la performance a mis en place des outils de pilotage, d'audit interne et des routines qualité afin d'outiller les managers sur le suivi de la performance et de la qualité de leur processus. Cette équipe réalise aussi régulièrement des réunions participatives auprès des managers et des superviseurs/animateurs sur des sujets métier transverses.

Le recrutement et la formation des nouveaux managers sont également marqués par :

- La réalisation obligatoire d'une détection de potentiel managérial réalisée après l'entretien de recrutement et avant la décision finale de recrutement, et une attention majoritairement portée sur le savoir-être dans le choix des nominations sur ces postes ;
- La réalisation post-nomination d'un CQP Manager Opérationnel (CQP MO), formation commune à l'ensemble des managers opérationnels de la sécurité sociale, qui alterne phases théoriques et périodes sur leur poste, en lien avec un tuteur manager de l'entreprise ;
- La possibilité de réaliser des coachings individuels pour les managers sur des thématiques préalablement identifiées d'un commun accord ;
- La possibilité de participer à des groupes de co-développement entre pairs.

Pour accompagner les managers dans le traitement des situations sensibles, un accompagnement avec des psychologues du travail ou des médiateurs a pu être enclenché à plusieurs reprises.

Plusieurs actions visant à favoriser la QVCT sont également ancrées dans les pratiques : actions de cohésion annuelles des managers avec leur équipe, repas CODIREL/Direction au volontariat chaque

mois, nombreuses actions de communication interne sur le « vivre ensemble » (Assemblées Générales tous les deux ans, cérémonies des vœux, actions lors de la semaine de la QVCT, gamification...).

L'ensemble des accompagnements externes et formations obligatoires suivis par les managers est repris en annexe 2.

II. Pourquoi faire appel à un prestataire externe pour travailler sur l'accompagnement managérial ?

L'engagement dans cette démarche de transformation managériale vise à opérer un cheminement commun de l'ensemble du collectif managérial pour :

- Aider le collectif dans la gestion de son quotidien managérial
- Améliorer le fonctionnement global de notre organisation

Cette démarche s'inscrit dans la continuité des accompagnements précédents. Toutefois, en optant pour un déroulement sur un temps long, la direction souhaite offrir un cadre d'accompagnement plus lisible, cohérent et ainsi poser les bases d'une performance durable et d'un collectif avec des références managériales communes.

1. Les objectifs de l'accompagnement

La structuration autour d'un programme qui cultive l'envie de travailler sur ses pratiques doit permettre :

- Aux managers de mieux se connaître personnellement (besoin de temps d'introspection) sur la dimension individuelle, et mieux se connaître entre eux pour mieux travailler ensemble sur la dimension collective ;
- De travailler et d'ancrer la posture managériale de responsabilité (posture « adulte-contributeur » vs. « Adolescent-passif ») : c'est-à-dire être en capacité de se remettre en question, de développer l'écoute, d'être force de proposition, de maîtriser sa communication, de pratiquer la « bienveillance dure », d'être confiant dans ses prises de parole, d'oser dire et de gérer ses émotions, ses ressentis. Il s'agit également de donner l'exemple pour engager les collaborateurs dans une responsabilisation réciproque et de développer l'autonomie des équipes.
- D'apprendre aux managers à prendre soin d'eux-mêmes, savoir gérer les périodes de charge, poser des limites émotionnelles saines pour préserver leur santé mentale et leur énergie.

En résumé, le parti pris de la direction est le suivant : encourager les managers à se questionner sur leurs postures et leurs interactions afin de tendre vers un socle commun de postures jugés structurantes par la direction pour constituer un collectif :

- À l'aise dans les postes occupés et dans l'environnement de travail
- Dont le sentiment d'appartenance est renforcé

Les attendus managériaux (repris en annexe 3) ont été rédigés par le CODIR à l'été 2025, challengés avec le CODIREL en septembre 2025 et partagés avec l'ensemble des managers en octobre 2025. Ils constituent ainsi notre cible de travail sur les postures.

2. Prestations de l'accord-cadre

Le prestataire sera convié à une réunion de cadrage après notification de l'accord cadre (Entre le 15/06 et le 03/07/2026)

L'accompagnement devra se structurer autour de trois blocs :

Prestations du premier bloc (P1) : Etat des lieux

Un état des lieux devra être construit sur la base des éléments mis à disposition dans le cahier des charges, d'un temps d'échange avec la direction et de temps avec les managers pour permettre d'identifier :

- Comment faciliter l'engagement dans la démarche
- Comment inviter les managers à se mettre dans une posture d'introspection
- Comment identifier les axes de travail en lien avec les postures attendues

Les modalités (entretien, collectif, individuel, questionnaire...) sont précisées dans l'offre du candidat. Ce diagnostic ne vise pas à remettre en cause les postures identifiées comme cible mais à maximiser les conditions de réussite de cette démarche de transformation afin que celle-ci soit un cheminement personnel et collectif.

Un livrable, permettant aux managers de formaliser individuellement leur point de départ et de mesurer l'évolution de leurs postures, est attendu pour guider la participation durant les travaux.

Cet état des lieux ne constitue pas le cœur de l'accompagnement attendu et doit être réalisé dans un temps court permettant un lancement des travaux de la prestation n°2 maximum en octobre.

Prestations du deuxième bloc (P2) : la formation commune sur les postures

Ce deuxième bloc constitue le cœur de notre accompagnement permettant de s'engager dans une démarche durable de transformation. Une formation commune sur les postures pour l'ensemble de la communauté managériale sera à décliner sur plusieurs groupes d'une dizaine de managers (annexe 3). La direction participera à cet accompagnement et constituera un groupe. Le prestataire veillera à adapter le contenu de la formation au profil de ce groupe.

Pour chaque groupe, le prestataire doit prévoir :

- Des interventions en présentiel
- Des sessions de maximum deux jours consécutifs
- Une structuration des temps inter session permettant de capitaliser sur les apprentissages et de préparer la suite des sessions.

Le nombre de journées de formation est laissé à l'appréciation du prestataire et doit être indiqué dans l'offre. Il doit permettre sur deux années (de septembre 2026 à septembre 2028) de dérouler la formation pour l'ensemble du collectif et de rester compatible avec l'activité de l'organisme.

La formation débutera avec les groupes Codir (7 personnes) et le groupe Codirel (max 11 personnes) et s'enchaînera dans le temps avec 3 à 4 groupes calibrés entre 8 et 12 personnes.

Les groupes sont déterminés afin d'éviter les liens hiérarchiques directs entre les personnes.

Prestations du troisième bloc (P 3) : l'animation de la communauté managériale autour de ce projet de transformation

La proposition attendue doit permettre de s'assurer de l'engagement d'une dynamique managériale de l'ensemble du collectif. L'objectif est de travailler la notion de prendre soin, de cultiver l'esprit d'ouverture, de favoriser la cohésion et l'adhésion à la démarche de transformation.

A cette fin le programme d'accompagnement doit prévoir :

- Une structuration de la communication (proposition sur les actions à mener, la déclinaison opérationnelle étant réalisée en interne par la CPAM)
- Des temps collectifs :
 - o ½ journée en octobre 2026 pour le lancement
 - o 2 séminaires annuels d'une journée (en juin 2027 et en juin 2028). Les thématiques seront validées avec la direction
 - o 1 ou 2 événements courts (maximum une demi-journée) par année (2027 et 2028) avec des formats variés.

Pour les temps collectifs, la logistique (location salle, prestataire...) sera prise en charge par la CPAM.

Enfin, des reporting, (possibles en distantiel), devront être réalisés une fois par trimestre avec la direction pour suivre l'avancée de la démarche, identifier le niveau d'adhésion, alerter sur les difficultés...

Au niveau de l'équipe de direction, la directrice adjointe et le sous-directeur ressources seront en relais pour répondre aux questionnements du prestataire tout au long de l'accompagnement.

3. Attendus vis-à-vis du prestataire

Il est attendu du prestataire qu'il propose une structuration de l'accompagnement qui lui semblera le mieux répondre aux besoins et objectifs identifiés dans ce cahier des charges.

Toutefois il nous paraît important de lister les préconisations suivantes :

- ➔ Prévoir un calendrier qui donne à voir l'échelonnement des différentes étapes et actions prévues ;
- ➔ Un livrable sous forme de carnet individuel devra être remis en amont du démarrage des formations à chaque participant
- ➔ Des supports d'appui à la formation devront être remis aux participants pour permettre d'y revenir à l'issue de la formation (livrables synthétiques, opérationnels et dans un nombre limité) ;
- ➔ Une trame de reporting unique pour le codir est souhaitée afin de mesurer l'évolution des postures dans le temps ;
- ➔ Proposer une offre qui permette de faire le lien de manière lisible entre les attendus managériaux définis par le CODIR et les modules proposés ;
- ➔ Proposer un accompagnement qui permettra à chacun de prendre conscience de ses forces, de ses axes d'amélioration et qui invitera chacun à se saisir de cette opportunité.
- ➔ Veiller à ce que le programme soit compatible avec la charge de travail globale ;
- ➔ Opter pour une approche pragmatique sur la base de situations concrètes et des méthodes d'animation dynamiques afin de susciter un maximum d'envie et d'enthousiasme ;
- ➔ Proposer des formats variés et innovants notamment pour les sessions collectives.

- ➔ Travailler une démarche agile qui s'ajuste au contexte et aux différents profils ;
- ➔ Veiller à la cohérence du programme tout au long de l'accompagnement ;
- ➔ Prendre en charge l'analyse des travaux collectifs (notamment lors des séminaires) et en faire un retour systématique à l'équipe en charge du projet.

Posture du prestataire :

- o Accompagnement simple et authentique ;
- o Disponibilité et échanges réguliers avec l'équipe en charge du projet
- o Capacité à s'ajuster, capacité à être à l'écoute des besoins
- o Disposer d'une équipe dédiée et pérenne sur la durée du programme

Le présentiel sur Calais et/ou Boulogne-sur-Mer est indispensable.

4. Clause environnementale

Dans une volonté de protection de l'environnement, le prestataire veiller à réduire l'empreinte carbone de ses propres activités. Les personnels du titulaire privilégient les déplacements en transports en commun ou en mode doux, le cas échéant les véhicules utilisés par le titulaire sont de préférence hybrides ou électriques.

ANNEXE 1/ Projets structurants en cours ou à venir

Deux projets nationaux :

- o Projet de Transformation de l'Assurance maladie qui est en cours de déploiement. Après une première phase d'intégration d'une cinquantaine de collaborateurs, la phase deux va débuter en janvier pour travailler sur une réorganisation des secteurs métier permettant de **renforcer encore la synergie médico-administrative**.
- o Nouvelle classification et grille de rémunération (2025) : L'objet de l'accord est de maintenir et de renforcer les conditions dans lesquelles les salariés exercent leurs fonctions et évoluent dans leur carrière tout en prenant en compte les enjeux en matière de recrutement au sein des organismes du Régime général de Sécurité sociale. Des parcours d'évolution au sein de chaque métier devront être progressivement déterminés et accompagnés par les managers. L'année 2026 permettra de travailler sur 22 parcours.

Deux projets internes à la CPAM de la Côte d'Opale :

- o Projet immobilier qui se déroulera sur 2026 : réaménagement des espaces du siège et cible d'organisation sous forme de bureaux partagés (Flex office). A terme, les espaces seront structurés en fonction de leurs usages (flex office, salles de concentration, salles de créativité, salles de réunion...).
- o Démarche collective : le fil rouge de la démarche qui a été engagée est résumé en 4 mots : Léger, Joyeux, Agile, Concret. Le CODIR souhaitait véritablement mettre en place une démarche qui permette de faire plus et autrement sur nos missions tout en étant souple sur les modalités et en favorisant le lâcher-prise dans l'arbitrage des décisions. La démarche a permis de mettre en avant 5 valeurs caractérisant la CPAM Côte d'Opale : la bienveillance, l'humanité, l'engagement, l'ambition, l'audace. Elles doivent structurer les relations et notre manière d'agir au quotidien.

ANNEXE 2 / Accompagnements externes et formations suivies par le collectif managérial de la CPAM CO entre 2022 et 2025.

Accompagnements externes :

- 2022 :
 - o Travail de fond sur les attendus managériaux, niveau par niveau. Formalisation d'un livrable « fiches portrait » (pas d'utilisation stable de ce document dans le temps)
 - o Séminaire : Définir et accompagner une démarche de transformation managériale : Quels changements individuels et collectifs voulons-nous voir apparaître ? - *GREEN OCEAN*
 - o Mise en place du Co Développement pour les responsables stratégiques - *ITG LEARNING* (8 managers)
- 2023 :
 - o Séminaire Managérial : Ateliers sur la pratique des FeedBack - *ITG*
 - o Théâtre Forum (harcèlement et agissement sexiste) - *SYNERGIES THEATRE*
 - o Poursuite du Co Développement pour les responsables stratégiques - *ITG LEARNING* (5 managers)
- 2024 :
 - o Poursuite co-développement managers stratégiques (5) et mise en place pour les cadres de proximité (13) - *ITG LEARNING*
 - o Lancement de la démarche collective : opportunité donnée d'être acteur au sein de la CPAM en dehors de son champ d'action direct – *VALEURS ET VALEURS*
- 2025 :
 - o Séminaire sur l'intelligence artificielle (BENOIT LEMOINE) et la Communication Non Violente - *ENZIM*
 - o Séminaire sur la connaissance de soi : travail mené uniquement avec les managers stratégiques sur les valeurs individuelles et ½ journée prévue sur la manière de mieux travailler ensemble une fois ces valeurs connues. - *VALEURS ET VALEURS*
 - o Poursuite co développement manager de proximité (6) - *ITG LEARNING*

Liste des formations obligatoires à destination des managers

- Le manager ambassadeur de la transition écologique – Année 2025 (49 managers)
- Premiers secours en santé mentale – Années 2025 (4) et 2024 (47 managers)
- Conduire une politique d'égalité des chances – Années 2024 (9), 2023 (30) et 2022 (15 managers)
- La compétence RH du manager – Années 2024 (6) et 2023 (11 managers)
- Professionnalisation des managers au recrutement – Années 2024 (13), 2023 (12) et 2022 (11 managers)
- Les fondamentaux du management : réussir ses EAEA – Années 2024 (3), 2023 (8) et 2022 (8 managers)
- Manager et comprendre l'intergénérationnel – Années 2023 (29) et 2022 (17 managers)
- Manager à distance – Années 2022 (11) et 2021 (17 managers)
- CQP Manager Opérationnel - chaque année jusqu'à 4 managers nouvellement nommés - 31.5 jours répartis sur 13 mois.

ANNEXE 3 / Les attendus managériaux définis par le CODIR en août 2025

1. S'ENGAGER INDIVIDUELLEMENT ET S'ENGAGER POUR LE COLLECTIF
 - a. Porter et incarner la vision, les valeurs et les orientations stratégiques de la CPAM Côte d'Opale.
 - b. Faire adhérer les équipes aux projets et aux changements.
 - c. Promouvoir l'esprit collectif et cultiver le sentiment d'appartenance
 - d. Être force de proposition et développer une capacité d'initiative pour inspirer et motiver.
 - e. Faire preuve d'ouverture d'esprit
2. ETRE ATTENTIF A SA COMMUNICATION AU QUOTIDIEN
 - a. Savoir dire les choses de manière constructive et non violente
 - b. Exprimer ses idées clairement et avec bienveillance. S'autoriser à exprimer ses émotions.
 - c. Adopter une posture adulte dans les relations interpersonnelles (et prendre ses responsabilités).
 - d. Pratiquer l'écoute active
 - e. Faire preuve de loyauté et d'authenticité dans sa communication et dans ses engagements
 - f. Favoriser une communication transparente et confiante entre pairs, avec les équipes et la hiérarchie.
3. FAVORISER LE COLLABORATIF
 - a. Promouvoir la coopération et la transversalité pour renforcer la cohésion d'équipe.
 - b. Intégrer une culture participative et favoriser la résolution collective de problèmes.
 - c. Encourager l'initiative et la proactivité ; développer l'autonomie des équipes
 - d. Cultiver le droit à l'erreur comme levier d'apprentissage
 - e. Savoir se remettre en question
4. SAVOIR MANAGER DANS L'INCERTITUDE/ SE METTRE EN MOUVEMENT DANS LA COMPLEXITÉ
 - a. Développer ses capacités d'adaptation
 - b. Anticiper les risques et sécuriser la ligne hiérarchique dans le suivi des projets.
 - c. Savoir alerter et remonter les informations pertinentes de manière proactive.
 - d. Prendre du recul pour analyser les situations avec objectivité.
 - e. Gagner en hauteur de vue
 - f. Appréhender les situations en privilégiant une vision globale
5. SE CONNAÎTRE ET PRENDRE SOIN
 - a. Prendre soin de soi : connaître ses limites, ses besoins et cultiver son équilibre.
 - b. Prendre soin des autres : veiller au bien-être et à l'épanouissement des équipes.
 - c. Valoriser les réussites et pratiquer la reconnaissance au quotidien.