



**MINISTÈRE
DE LA CULTURE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Charte 
RELATIONS FOURNISSEURS
ET ACHATS RESPONSABLES
SIGNATAIRE

**Secrétariat général
Service des ressources humaines**

**Sous-direction du pilotage et de la stratégie
Bureau de la formation professionnelle et du développement des compétences**

CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIÈRES

**Formations au management
pour les agents du ministère de la Culture**

Numéro de consultation : 2025-54-SRH

MAPA - (article R2123-1 3° du code de la commande publique)



Sommaire

Article 1 -	OBJET DU MARCHÉ ET CONTEXTE DE LA CONSULTATION	4
1.1	Lot 1 : Les formations collectives au management	5
1.2	Lot 2 : L'accompagnement personnalisé des compétences managériales	7
Article 2 -	BÉNÉFICIAIRES DU MARCHÉ	7
2.1	Le bureau de la formation professionnelle et du développement des compétences	7
2.2	Les agents à former	7
Article 3 -	LES BESOINS DE FORMATION ET LES OBJECTIFS DE FORMATION	8
3.1	Les besoins de formation	8
3.2	Les objectifs de formation	9
Article 4 -	LOT 1 : LES FORMATIONS COLLECTIVES AU MANAGEMENT	9
Article 5 -	LOT 2 - L'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISE AU MANAGEMENT.....	19
5.1	l'accompagnement managérial personnalisé individuel	19
5.2	L'accompagnement personnalisé d'un collectif.....	21
Article 6 -	ORGANISATION DES PRESTATIONS ATTENDUES – commun aux 2 lots	23
6.1	Modalités d'organisation et modalités pédagogiques de formation	24
6.1.1	Formation en présentiel.....	24
6.1.2	Formation à distance via une classe virtuelle en mode synchrone.....	25
6.2	Documentation pédagogique	26
1.1.1	Les fiches pédagogiques (lot 1 uniquement).....	26
6.2.1	Les supports pédagogiques.....	27
6.2.2	Documents initiaux et mise à jour remis au ministère de la Culture.....	28
6.3	Durée des formations	29
6.3.1	Evolution des formations.....	29
6.3.2	Création de modules supplémentaires	31
6.4	Modalités administratives.....	32
6.4.1	Convocations	32
6.4.2	Émargement et documents de fin de formation	33
6.4.3	Dispositif d'évaluation	34
6.4.4	Bilan annuel des formations.....	35
6.5	Lieux d'exécution des formations	36
6.6	Animation et intervenants dans la formation	36
6.7	Prestations attendues ou livrables	37
6.8	Conditions d'annulation	37
6.9	Plateformes et réseaux.....	38
6.10	Équipements nécessaires aux formations	38



**MINISTÈRE
DE LA CULTURE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

6.10.1	Formations dans les locaux du ministère de la Culture.....	38
Article 7 -	Pilotage de l'accord-cadre.....	38
7.1	Interlocuteurs	38
7.2	Réunions	39
7.2.1	Réunion de cadrage au lancement de l'accord-cadre.....	39
7.2.2	Réunions du comité de suivi annuel de l'accord-cadre.....	39
7.2.3	Réunions de suivi des formations.....	40
Article 8 -	Dispositions particulières	40
8.1	L'ACCESSIBILITE NUMERIQUE	40
8.2	L'ACCUEIL D'UN PARTICIPANT PRESENTANT UNE DEFICIENCE AUDITIVE OU VISUELLE	41
8.3	INCIDENTS	41
Article 9 -	Prise en charge des frais logistiques en cas de délocalisation de session hors Ile-de-France	41



Article 1 - OBJET DU MARCHÉ ET CONTEXTE DE LA CONSULTATION

Le présent marché a pour objet la conception, l'organisation et la réalisation de dispositifs de formation relatives au management pour les agents du ministère de la Culture.

Il est composé des lots suivants, qui sont chacun des marchés distincts :

- **Lot 1** : les formations collectives au management
- **Lot 2** : l'accompagnement personnalisé au management

Il doit répondre aux besoins en formation du ministère dans les domaines d'intervention cités pour toute la durée du marché et s'adapter en prenant en compte les éventuelles évolutions en cours ou à venir, notamment réglementaires ou impliquant un changement de pratique professionnelle.

Dans le cadre des missions qui lui sont confiées, le bureau de la formation professionnelle et du développement des compétences met en place des formations au management.

Au sein d'une administration centrale telle que le ministère de la Culture, un manager – souvent appelé « encadrant » ou « responsable de service » – occupe une fonction pivot entre hiérarchie et équipes opérationnelles. Il doit, concilier les orientations ministérielles, les contraintes budgétaires-juridiques-réglementaires, les attentes de ses agents (sens de la mission, conditions de travail, reconnaissance, évolution professionnelle) ainsi que les exigences de qualité et d'efficacité de la modernisation des services publics. Il agit comme garant de l'équilibre entre efficacité (réalisation des objectifs) et légitimité (respect des valeurs de la fonction publique).

Pour cela, il est attendu qu'il mobilise l'ensemble des dimensions managériales dans des contextes complexes (budgétaires ou juridiques) en assurant une rigueur dans la gestion et un management au plus près des attentes et des besoins de toutes les parties prenantes.

Pour le lot 1, Le plan de formation en management doit donc permettre aux encadrants du ministère, quel que soit leur contexte de travail et leur position dans l'organisation ou leur expérience :

- d'appréhender l'étendue de leurs responsabilités à court, moyen et long terme,
- de penser leur action en cohérence avec les objectifs stratégiques et les valeurs du ministère,
- de favoriser les échanges entre pairs et les apprentissages par l'expérience apprenante,

- de renforcer leurs compétences relationnelles et l'ouverture aux sciences cognitives,
- de maîtriser les outils et méthodes de conduite de changement, de pilotage, de gestion des compétences, de dynamisation d'équipe, nécessaires au meilleur exercice de leurs fonctions.

Pour le lot 2, Le plan de formation devra également mettre en œuvre des accompagnements managériaux personnalisés au profit de certains cadres en fonction de leurs situations particulières.

Par ailleurs, le titulaire devra être capable d'accompagner et de conseiller le ministère dans la définition, l'adaptation et la mise en œuvre de son plan de formation.

Les formations attendues pourront être déclinées sous format collectif ou individuel.

1.1 Lot 1 : Les formations collectives au management

Le plan de formation relatif aux stages collectifs de management comprend des formations généralistes et des formations thématiques.

Les formations généralistes collectives :

- Accompagnement à la prise de poste d'encadrement : à destination de tous les agents confrontés pour la première fois à des situations dans lesquelles ils doivent tenir un rôle managérial, les principes généraux du management et les enjeux de la fonction managériale seront abordés.
- Développement des compétences managériales : cette formation présentera des apports complets et concrets permettant d'actualiser ses compétences et de s'enrichir par un partage entre pairs.
- Consolider ses compétences managériales :
Cette formation permettra d'acquérir les compétences organisationnelles et stratégiques nécessaires à la fonction exercée, de comprendre le rôle et les responsabilités d'un chef de bureau ; identifier son écosystème, comment savoir piloter une équipe, s'adapter aux différentes modalités de travail, gérer des projets et contribuer à la mise en œuvre des politiques publiques et enfin comment construire un plan d'action.
- Encadrer aujourd'hui :
il s'agira de donner les outils à des encadrants expérimentés pour adapter leur management aux évolutions conjoncturelles.



L'objectif est de développer les pratiques de management en intégrant la dimension stratégique (anticipation et direction du service), organisationnelle (formalisation des procédures, délégation) et relationnelle (communication et écoute, animation d'équipe, accompagnement des personnels, gestion des situations difficiles, prévention des risques psychosociaux).

Les actions de formations thématiques collectives :

Management d'équipe :

- Animer et coordonner une équipe
- Evaluer des collaborateurs et conduire des entretiens professionnels et de formation
- Gérer les interactions et dynamiser les échanges en équipe
- Management intergénérationnel
- Manager les situations difficiles
- Organiser le travail, développer la collaboration / Déléguer et développer l'autonomie
- Responsabilité du manager dans la prévention et la gestion des risques psycho-sociaux
- Réussir le recrutement, l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs

Management transversal :

- Développer la transversalité de son équipe en tant qu'encadrant
- Gérer en mode projet
- Manager efficacement en multisites

Accompagnement des évolutions :

- Comment préserver son énergie et celle de ses équipes
- Construire un projet de service
- Piloter et accompagner le changement
- Usage de l'intelligence artificielle : comment accompagner les évolutions

Leviers professionnels pour progresser :

- Gérer efficacement l'usage de l'information : trouver le juste équilibre
- L'apport des sciences cognitives dans les pratiques managériales
- Optimiser la performance managériale au quotidien
- Prendre la parole en public
- Utiliser les outils de management visuels

Ces modules thématiques courts, d'une demi-journée à cinq jours, doivent donner aux encadrants les moyens et méthodes permettant de conduire le changement, d'animer et de dynamiser des équipes, de coordonner un ensemble d'activités, de piloter des activités opérationnelles, d'anticiper et de gérer les situations imprévues ou difficiles, d'appréhender les enjeux de l'entretien d'évaluation et de le mener avec la plus grande efficacité.



Le plan de formation au management vise ainsi à développer les qualités managériales des encadrants du ministère de la culture en améliorant les pratiques qui permettent de décider et de piloter de manière efficace, d'avoir une vision stratégique de l'action, tout en développant les qualités relationnelles inhérentes à cette activité.

1.2 Lot 2 : L'accompagnement personnalisé des compétences managériales

Ce deuxième lot a pour objectif de répondre à une demande d'accompagnement managérial personnalisé complémentaire à l'offre de formation collective. Il permet à l'agent de parfaire son cheminement de formation par le biais d'un temps individuel ou d'un collectif favorisant le développement de ses compétences et de sa posture managériale. Ce marché concerne l'accompagnement au développement des carrières ou reconversions professionnelles et n'a pas pour vocation d'accompagner les projets de transformation publique.

Article 2 - BÉNÉFICIAIRES DU MARCHÉ

2.1 Le bureau de la formation professionnelle et du développement des compétences

Le bureau de la formation professionnelle et du développement des compétences du service des ressources humaines du secrétariat général du ministère de la Culture est l'interlocuteur principal du titulaire du marché. Il définit le plan de formation annuel en lien avec le(s) service(s) métier concerné(s), procède à la planification des sessions de formation avec le titulaire du marché, demande l'émission des bons de commandes des prestations, réserve les salles de formation (sauf disposition contraire définie avec le titulaire du marché), convoque les participants et évalue leur satisfaction en fin de session, atteste le service fait pour le règlement des prestations réalisées.

2.2 Les agents à former

Le périmètre des agents concernés par le plan de formation du ministère de la Culture recouvre l'ensemble des agents de l'administration centrale, des services à compétence nationale, des directions régionales des affaires culturelles et des établissements publics (sous réserve d'une priorisation d'accès en fonction des domaines).

Le public des formations au management a une double entrée :

- La fonction : directeurs, chefs de service et adjoints, sous-directeurs et adjoints, chefs de bureau et adjoints, chefs de projets, chefs d'équipe, chefs d'ateliers, chefs de pôle de l'administration centrale, des établissements publics, des directions des affaires culturelles et des services à compétence nationale.

- L'expérience : primo-encadrants, cadres confirmés, cadres expérimentés.

La catégorie, le corps ou le grade ne sont pas des critères d'accès à l'offre de formation en management. Les formations ont vocation à professionnaliser les encadrants en consolidant leurs connaissances et leurs pratiques, en lien avec leurs fonctions ou leur projet d'évolution professionnelle. Toutefois certaines formations peuvent être organisées au besoin pour un public d'encadrants aux fonctions similaires.

Les formations en management proposées par le bureau de la formation professionnelle et du développement des compétences n'ont pas pour objet de former les agents à la préparation à un concours ou à un examen professionnel.

Article 3 - LES BESOINS DE FORMATION ET LES OBJECTIFS DE FORMATION

3.1 Les besoins de formation

L'effectif prévisionnel annuel des participants (formations collectives et individuelles) est établi à environ 552 participants, tous publics confondus.

Ces effectifs à former sont prévisionnels et indicatifs. Ils pourront évoluer en fonction des besoins. Cette estimation n'engage aucunement l'administration.

La répartition annuelle estimative des sessions de formation collectives et des effectifs des participants par lot est donnée ci-après :

Lot	Total prévisionnel des formations collectives	Total des sessions collectives prévisionnelles	Total prévisionnel des effectifs en formations collectives
Lot 1 : formations collectives au management	24	98	1 176 (12 stagiaires maximum par groupe)
Lot	Total prévisionnel des accompagnements personnalisés individuels	Total prévisionnel des accompagnements personnalisé d'un collectif	Total prévisionnel des agents accompagnés
Lot 2 : l'accompagnement personnalisé	10	1	15



3.2 Les objectifs de formation

Pour chaque formation, les objectifs de la formation sont décrits et doivent être rigoureusement respectés. L'offre de formation doit s'appuyer sur les modalités précisées dans le présent CCTP.

Dans chaque lot et pour chacune des formations demandées, sont indiqués :

- les objectifs de formation,
- la durée prévisionnelle,
- le public cible,
- le sommaire des contenus,
- les modalités de formation souhaitées.

Les objectifs sont toujours adaptés à la durée de la formation (une formation de six heures ne comporte pas le même nombre d'objectifs qu'une formation de trois heures). Toute session de formation doit :

- comporter au moins une mise en situation, dont la durée est adaptée à la durée totale de la session de formation,
- proposer de terminer par une activité de production de la part du participant, par exemple une fiche « je retiens », à partager dès que possible sur un espace commun disponible en ligne ou sous format papier après la fin de la formation,
- indiquer des ressources supplémentaires de type bibliographie et sitographie.

Article 4 - LOT 1 : LES FORMATIONS COLLECTIVES AU MANAGEMENT

Le ministère de la Culture organise des formations au management à destination de ses cadres.

Le lot 1 comporte 5 sous-domaines de formation. L'offre de formation proposée pour ce lot par le titulaire du lot 1 doit être organisée de façon à pouvoir construire, si nécessaire, un parcours de formation modulaire.

Les formations souhaitées sont présentées ci-dessous. L'offre de formation du marché peut évoluer soit sur proposition du titulaire, soit à la demande du ministère.

Pour chacune des formations de ce lot, les modalités de formation en présentiel et à distance via une classe virtuelle en ligne doivent être possibles.



Formations généralistes en management

Formation 1	Accompagnement à la prise de poste d'encadrement (formation « fondamentaux des encadrants »)
Public cible	Primo-encadrants
Objectifs	• Intégrer les principes généraux du management • Appréhender les différentes dimensions et les enjeux de sa nouvelle fonction managériale • Se doter des éléments permettant de construire sa légitimité et son identité de manager • Trouver son positionnement de manager face à ses équipes et dans son environnement global • Appréhender les fondamentaux du management opérationnel • Se préparer à gérer les premières situations délicates • Se construire une organisation personnelle adaptée à sa nouvelle fonction • Construire son plan d'action des « 100 jours » ou des « six mois » de prise de poste
Durée prévisionnelle	3 jours
Modalité préférentielle	En présentiel
Formation 2	Consolider ses compétences managériales
Public cible	Chefs de bureau (et équivalents)
Objectifs	• Acquérir les compétences organisationnelles et stratégiques nécessaires à la fonction exercée • Comprendre le rôle et les responsabilités d'un chef de bureau ; identifier son écosystème • Savoir piloter une équipe, s'adapter aux différentes modalités de travail, gérer des projets et contribuer à la mise en œuvre des politiques publiques • Construire un plan d'action
Durée prévisionnelle	5 jours
Modalité préférentielle	En présentiel
Formation 3	Développement des compétences managériales (formation de développement des encadrants)
Public cible	Tout agent du ministère de la culture en charge de l'encadrement d'une équipe
Objectifs	• S'approprier le rôle et les responsabilités des managers • S'approprier les différents types de management • S'approprier les grands leviers managériaux • Comprendre l'évolution des différentes écoles du management



MINISTÈRE DE LA CULTURE

Liberté
Égalité
Fraternité

	• Identifier les particularités du management de la fonction publique • Identifier les avantages et inconvénients du type d'organisation du travail au sein de son équipe • Réaliser le diagnostic de la performance de son entité • Définir un objectif collectif et les décliner en objectif individuel • Comprendre la notion de pilotage et les enjeux associés • Savoir définir les critères et les indicateurs nécessaires au pilotage de son équipe • Utiliser un outil de priorisation et identifier des pistes d'amélioration pour réguler l'activité de son équipe
Durée prévisionnelle	3 jours (2 jours + 1 jour de retour d'expérience)
Modalité préférentielle	En présentiel

Formation 4	Encadrer aujourd'hui (formation spéciale d'actualisation)
Public cible	Tout agent du ministère de la culture en charge de l'encadrement d'une équipe
Objectifs	• Identifier les évolutions du travail et leurs impacts sur les pratiques managériales • Se situer par rapport aux nouvelles pratiques managériales • S'appropriier les nouvelles pratiques managériales • Expérimenter la collaboration • Gérer le phénomène intergénérationnel • Manager le télétravail • Gérer des données et accéder à l'information (notamment dans un contexte d'intelligence artificielle)
Durée prévisionnelle	3 jours (2 jours + 1 jour de retour d'expérience)
Modalité préférentielle	En présentiel

Formations thématiques :

Management d'équipe	
Formation 5	Management intergénérationnel
Public cible	Tout agent du ministère de la Culture en charge de l'encadrement d'une équipe
Objectifs	• Comprendre les enjeux, attentes et aspirations générationnelles • Saisir des leviers d'action pour adapter son management



	• Concevoir des modes de gestion et d'animation adaptés non pas à une génération spécifique mais à l'ensemble des agents de l'équipe • Donner les clés à chaque génération pour qu'elle puisse s'adapter aux autres et créer un collectif de travail soudé •
Durée prévisionnelle	1 jour
Modalité préférentielle	En présentiel
Formation 6	Animer et coordonner une équipe
Public cible	Tout agent du ministère de la Culture en charge de l'encadrement d'une équipe
Objectifs	• Mettre en place des modalités d'information (transmettre les informations) et de communication (faire comprendre le sens) au sein de l'équipe et avec son environnement • Assurer le suivi des réalisations (projets, missions, objectifs, activités, tâches), et en faire un point régulier • Adapter son mode de management au contexte et à l'équipe • Valoriser les personnes, leurs résultats et leurs compétences • Assurer la prévention et la régulation des tensions • Favoriser les coopérations et l'efficacité du travail en groupe • Elaborer le plan d'animation de son équipe
Durée prévisionnelle	2 jours
Modalité préférentielle	En présentiel
Formation 7	Gérer les interactions et dynamiser les échanges en équipe
Public cible	Tout agent du ministère de la Culture en charge de l'encadrement d'une équipe
Objectifs	• Identifier et adapter sa posture managériale pour renforcer la cohésion et la coopération. • Favoriser une communication ouverte et constructive au sein de son équipe. • Animer des échanges collectifs dynamiques et productifs selon de multiples formats (échange rapide non cadré, télétravail – multiplicités des outils, réunions régulières etc.) • Prévenir et réguler les tensions relationnelles pour maintenir un climat de travail positif
Durée prévisionnelle	2 jours
Modalité préférentielle	En présentiel
Formation 8	Evaluer des collaborateurs et conduire des entretiens professionnels et de formation



Public cible	Nouveaux ou anciens cadres souhaitant travailler sur leur pratique de l'entretien professionnel et de formation
Objectifs	• Appréhender les enjeux, finalités et conditions de réussite de l'entretien professionnel et de formation • Connaître les points de vigilance concernant la préparation de la campagne d'entretiens professionnels et de formation • Analyser les résultats et les compétences et établir un bilan objectif de l'année écoulée • Définir, fixer et négocier des objectifs (collectifs et individuels) avec ses collaborateurs • S'approprier les techniques de conduite des entretiens professionnels et de formation
Durée prévisionnelle	2 jours
Modalité préférentielle	En présentiel
Formation 9	Organiser le travail, développer la collaboration/Déléguer et développer l'autonomie
Public cible	Tout agent du ministère de la culture en charge de l'encadrement d'une équipe
Objectifs	• Réaliser un diagnostic de son écosystème organisationnel • Clarifier et fixer les missions et objectifs, sur les plans collectifs puis individuels • Organiser en prenant en compte les motivations et les compétences de ses collaborateurs • Diversifier et renforcer ses outils de coordination (planification, priorisation, régulation...) • Prendre en compte les facteurs de la coopération dans son organisation • Définir et savoir mettre en place le cadre d'une délégation • S'approprier les clés d'un processus de délégation efficace • Comprendre les leviers pour motiver, responsabiliser et autonomiser les agents dans la délégation • Savoir gérer les situations délicates en délégation
Durée prévisionnelle	2 jours
Modalité préférentielle	En présentiel
Formation 10	Réussir le recrutement, l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs
Public cible	Tout agent du ministère de la culture en charge de l'encadrement d'une équipe
Objectifs	• Conduire un recrutement efficace et aligné sur les valeurs du ministère de la Culture • Préparer un accueil de qualité et mobiliser les acteurs internes • Accompagner l'intégration et la montée en compétences • Élaborer un plan d'action opérationnel adapté à son service



MINISTÈRE DE LA CULTURE

Liberté
Égalité
Fraternité

Durée prévisionnelle	1 jour
Modalité préférentielle	En présentiel

Formation 11	Manager les situations difficiles
Public cible	Tout agent du ministère de la culture en charge de l'encadrement d'une équipe
Objectifs	• Adopter une approche globale et résolutive (systémique) pour prévenir les conflits • Identifier les situations de tension • Repérer les sources de signaux faibles dans une équipe • Utiliser les outils de résolution des conflits.
Durée prévisionnelle	2 jours
Modalité préférentielle	En présentiel

Formation 12	Responsabilité du manager dans la prévention et la gestion des risques psycho-sociaux
Public cible	Tout agent du ministère de la culture en charge de l'encadrement d'une équipe
Objectifs	• S'approprier un registre de langage commun sur la question des risques psycho-sociaux • Comprendre les enjeux de cette question et les moyens d'y faire face • Mettre en place son propre plan d'action pour repérer et réduire les risques de son entité
Durée prévisionnelle	1 jour
Modalité préférentielle	En présentiel

Management transversal	
Formation 13	Développer la transversalité au sein de son équipe
Public cible	Tout agent du ministère de la culture en charge de l'encadrement d'une équipe
Objectifs	• Identifier les spécificités de son écosystème pour établir au mieux les missions de son équipe • Connaître les conditions d'efficacité du travail en réseau (interlocuteurs internes et externes) • Identifier ses points de progression en animation d'équipe • Connaître et s'entraîner à des outils de suivi d'un projet multisectoriel
Durée prévisionnelle	1 jour
Modalité préférentielle	En présentiel



Formation 14	Gérer en mode projet
Public cible	Tout agent du ministère de la Culture encadrant, chef de projet ou de mission
Objectifs	• Se familiariser avec une organisation en mode projet et les spécificités du management de projet • Mieux comprendre les problématiques liées à l'organisation transversale et ses facteurs de réussite • Apprendre à communiquer en transversal et sortir du travail en silo • Acquérir des repères clés en termes de posture pour faire vivre les projets sur lesquels on collabore • Réussir à mieux concilier performance collective grâce aux outils de pilotage et de suivi • Apprendre à négocier en transversal • Savoir mieux mobiliser autour de ses projets et mieux gérer les tensions au fil de l'avancement du projet
Durée prévisionnelle	2 jours
Modalité préférentielle	En présentiel

Formation 15	Manager en multisites
Public cible	Tout agent du ministère de la culture en charge de l'encadrement d'une équipe qui présente des formes de travail à distance (dispersion géographique, « nomadisme » ...)
Objectifs	• Comprendre les spécificités et les défis du management multisite • Adapter sa posture managériale à la distance et à la diversité des sites • Maintenir la cohésion, la motivation et la circulation de l'information entre sites • Mettre en place des rituels de pilotage à distance efficaces et motivants • Développer l'autonomie et la responsabilisation des relais locaux
Durée prévisionnelle	1 jour
Modalité préférentielle	En distanciel

Accompagnement des évolutions	
Formation 16	Construire un projet de service
Public cible	Tout agent du ministère de la culture en charge de l'encadrement d'une équipe et qui souhaite s'engager dans une démarche de projet de service
Objectifs	• Intégrer les principaux enjeux et les principes des projets de service • Appréhender la dimension de conduite du changement dans un projet de service • Appréhender la méthodologie d'élaboration des projets de service



MINISTÈRE DE LA CULTURE

Liberté
Égalité
Fraternité

	• Appréhender les modalités de pilotage et d'animation d'une démarche de projet de service
Durée prévisionnelle	2 jours
Modalité préférentielle	En présentiel

Formation 17	Piloter et accompagner le changement
Public cible	Chefs de bureau et adjoints
Objectifs	• Comprendre les différents types de réactions au changement avec leurs causes et leurs conséquences pour choisir l'approche de management du changement la plus adaptée avec ses équipes • S'approprier les modalités de communication sur le changement avec ses équipes et les modalités d'usage des outils de gestion du changement • Appréhender la méthodologie d'analyse et d'accompagnement des impacts RH et organisationnels d'un changement • S'approprier les modalités d'animation participative d'une démarche de changement dédramatisée
Durée prévisionnelle	2 jours
Modalité préférentielle	En présentiel

Formation 18	Usage de l'intelligence artificielle : comment accompagner les évolutions
Public cible	Tout agent du ministère de la culture en charge de l'encadrement d'une équipe
Objectifs	• Intégrer concrètement et de manière fiable l'IA dans le quotidien des managers • Automatiser ou alléger les tâches chronophages • Fiabiliser les décisions et anticiper les évolutions • Accompagner les équipes dans cette nouvelle ère du management augmenté
Durée prévisionnelle	1 jour
Modalité préférentielle	En présentiel

Leviers professionnels pour progresser	
Formation 19	Gérer efficacement l'usage de l'information : trouver le juste équilibre
Public cible	Managers, chefs d'équipe, responsables de projet ou toute personne amenée à piloter une équipe et à faire circuler l'information



MINISTÈRE DE LA CULTURE

Liberté
Égalité
Fraternité

Objectifs	• Comprendre les enjeux d'une gestion maîtrisée de l'information dans le management • Identifier les risques liés à la surinformation ou au manque d'information • Adopter des pratiques efficaces pour collecter, traiter, partager et protéger l'information • Trouver un équilibre entre transparence, confidentialité et efficacité décisionnelle • Mettre en place des outils et rituels favorisant une circulation saine et utile de l'information au sein de l'équipe
Durée prévisionnelle	3h
Modalité préférentielle	En distanciel

Formation 20	Comment préserver son énergie et celle de ses équipes
Public cible	Tout agent du ministère de la culture en charge de l'encadrement d'une équipe
Objectifs	• Comprendre l'énergie au travail • Préserver sa propre énergie en tant qu'encadrant • Préserver l'énergie des collaborateurs (signaux faibles, démotivation, communication managériale etc.) • Ajuster son management aux situations et aux personnes
Durée prévisionnelle	1 jour
Modalité préférentielle	En présentiel
Formation 21	L'apport des sciences cognitives dans les pratiques managériales
Public cible	Tout agent du ministère de la culture en charge de l'encadrement d'une équipe
Objectifs	• Connaître et s'approprier certains concepts et mécanismes fondamentaux liés au fonctionnement cognitif • Intégrer les caractéristiques et limites de la cognition individuelle et collective pour adapter ses pratiques et postures managériales • Échanger entre pairs pour réviser ou définir des pratiques et dispositifs souhaitables qui facilitent l'apprentissage, le raisonnement et la résolution de problèmes au sein de son équipe
Durée prévisionnelle	1 jour
Modalité préférentielle	En présentiel

Formation 22	Optimiser la performance managériale au quotidien
Public cible	Managers, chefs d'équipe, responsables de service, chefs de projet
Objectifs	• Identifier les leviers clés de la performance managériale au quotidien • Structurer son activité pour mieux gérer priorités, temps et imprévus



	• Mettre en place des méthodes simples pour organiser le travail de l'équipe efficacement • Distinguer l'urgent de l'important et mieux arbitrer les demandes • Développer une posture proactive, centrée sur la valeur ajoutée managériale
Durée prévisionnelle	3h
Modalité préférentielle	En distanciel

Formation 23	Prendre la parole en public
Public cible	Tout agent du ministère de la culture en charge de l'encadrement d'une équipe
Objectifs	• Dépasser les réticences habituelles avant les prises de parole en public • Augmenter la force et l'impact de ses interventions orales, savoir convaincre, défendre son point de vue • Organiser et structurer son intervention ou sa présentation • Repérer ses atouts et ses axes de progrès • Se faire entendre et écouter • Connaître et être attentif aux points de vigilance à respecter lors d'un exposé • Développer la confiance en soi grâce à la constatation des progrès réalisés
Durée prévisionnelle	1 jour
Modalité préférentielle	En présentiel, avec captation audio et vidéo

Formation 24	Utiliser les outils de management visuels
Public cible	Tout agent du ministère de la culture en charge de l'encadrement d'une équipe
Objectifs	• Comprendre l'intérêt, la plus-value du management visuel (rendre l'information concrète, lisible, compréhensible et mémorisable) • Identifier les champs d'application et des outils de management visuel • Intégrer les principes clés de mise en œuvre du management visuel dans son équipe • Déterminer pour soi et son équipe un dispositif de management visuel
Durée prévisionnelle	1 jour
Modalité préférentielle	En présentiel

Article 5 - LOT 2 - L'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ AU MANAGEMENT

5.1 l'accompagnement managérial personnalisé individuel

Les prestations de ce lot sont Destinées à des encadrants ayant besoin d'un soutien ponctuel sur un thème managérial, au moyen de séances d'une heure à deux heures avec un nombre maximum de dix séances sur une période de trois à six mois.

Selon la problématique managériale soulevée, et de manière exceptionnelle le ministère peut demander un accompagnement managérial au-delà des 10 séances.

A titre indicatif, les typologies d'accompagnement personnalisé individuel les plus courantes concernent :

- Prise de poste avec attendus de niveau A+ ;
- Consolidation de posture dans un contexte particuliers ;
- Intelligence émotionnelle (assertivité, aisance en prise de parole ...) ;
- Communication interpersonnelle en situation tendue ;
- Gestion de conflit ;
- Performance et positionnement dans la chaîne hiérarchique ;

La très grande majorité de ces accompagnements s'adresse à des encadrants de catégorie A+.

5.1.1 Cadrage

L'accompagnement débute par une commande de cadrage auprès du titulaire.

L'agent du ministère de la Culture en situation d'encadrement qui souhaite bénéficier d'un accompagnement managérial personnalisé fait parvenir, sous couvert de sa hiérarchie, une demande motivée (fonction, parcours antérieur, formations managériales suivies, contexte de la demande, problématique rencontrée dans l'exercice des fonctions managériales, objectif de la demande d'accompagnement) au bureau de la formation professionnelle et du développement des compétences qui étudie l'opportunité de la demande. Si la demande est acceptée, le bureau de la formation professionnelle et du développement des compétences avise conjointement à sa commande de la prestation le titulaire de la demande de l'action d'accompagnement personnalisé par courriel contenant les informations précédemment mentionnées.

A réception du courriel, le titulaire prend contact avec le bénéficiaire, pour convenir d'un entretien préliminaire d'une durée d'une heure, afin de compléter, au besoin, les informations transmises et de déterminer l'action de formation la plus appropriée.

A l'issue de l'entretien, le titulaire fournit dans un délai de deux semaines maximums au ministère le dossier/livrable comprenant :

- accord tripartite signé par l'employeur, l'agent et le titulaire,
- le contexte de l'action,
- la proposition des objectifs de l'accompagnement,
- le choix envisagé de l'intervenant en fonction du profil adressé,
- les résultats attendus et les indicateurs permettant de les mesurer,
- le nombre de séances préconisées (nombre déterminé en dernier ressort par le ministère selon la problématique de l'accompagnement), dans une limite de 10 sauf cas exceptionnel,
- le calendrier prévisionnel des séances (accord entre le titulaire, le bénéficiaire et sa hiérarchie).

Le bureau de la formation se prononce quant à la validation du projet dans un délai de 12 jours ouvrés.

Le tableau suivant présente la trame minimale de la posture attendue du titulaire, il constitue un support pour l'élaboration du dossier, notamment durant l'entretien.

Déroulé	Accompagnement managérial personnalisé individuel
Reconnaissance du sujet	Etablir le profil de l'agent, son expérience, son environnement de travail, son contexte, ses besoins et les besoins institutionnels.
Prévalence de la situation/du factuel	L'accompagnement n'est pas une prestation de solution immédiate portée par l'intervenant. Il s'agit d'une prestation qui ouvre un espace de problématisation et d'accompagnement de l'individu dans la compréhension et le choix et le passage à l'action.
Non-directivité active	Le titulaire doit construire avec des outils dédiés et en fonction du profil de l'agent accompagné une démarche active permettant à l'agent de suivre l'avancée de cet accompagnement et sa progression. Il ne s'agit aucunement d'outil directif de l'action.
Posture analytique	L'agent accompagné doit être guidé dans la construction de sa réflexivité entre les temps d'échange afin de construire son parcours d'évolution dans cet accompagnement.
Support fil rouge	Un support est attendu de la part de l'accompagnant pour guider l'agent dans sa progression de manière réaliste, ancrée et contributive. Ce support doit l'aider à construire son évolution en lien avec l'accompagnant et à garder ses objectifs visibles et atteignables en fonction du déroulé de l'accompagnement.
Engagement professionnel	La posture d'accompagnement suppose un travail continu de formation, d'analyse des pratiques et de supervision. Il est attendu de l'accompagnant qu'il puisse garantir cet engagement.

L'ensemble de la démarche de cadrage depuis la sollicitation du titulaire jusqu'à la

fourniture du livrable est réalisée au titre de l'UO A1 du BPU du lot 2.

L'UOA1 est une UO représente une durée d'une journée maximum de travail.

5.1.2 Accompagnement

Après validation par le ministère du projet/livrable du titulaire en phase de cadrage, le ministère signe ainsi que le bénéficiaire la convention proposée par le titulaire et commande l'accompagnement à proprement dit au moyen de l'UO A2 du lot 2, sous 12 jours ouvrés.

Le ministère peut organiser, avec le bénéficiaire, un entretien de bilan au terme prévu de l'accompagnement.

De manière complémentaire les livrables suivant peuvent être attendus :

- Questionnaire de fin d'accompagnement, le cas échéant (sous 12 jours ouvrés),
- Bilan d'accompagnement (sous 12 jours ouvrés),

Leur nécessité sera indiquée durant la phase de cadrage.

5.2 L'accompagnement personnalisé d'un collectif

Dans un contexte d'évolution constante des pratiques managériales (évolutions des modalités d'organisation du travail, transformation des cultures professionnelles, prise en compte des sujets d'intergénérationnel, etc.) et face aux attentes d'efficience des managers publics les collectifs de travail sont de plus en plus exposés à des difficultés rendant le management plus complexe.

Le collectif peut s'entendre comme l'ensemble de l'organisation (plus de 20 personnes) ou concerner seulement une équipe (segment de 2 personnes à 20 personnes). Il s'agit soit de collaborateurs

La prestation d'accompagnement collectif a pour objectif de :

- guider des encadrants dans la clarification et/ou redéfinition des principes, valeurs et actions clés de leur management.
- Analyser et questionner leurs pratiques managériales
- Favoriser la prise de recul, l'échange d'expériences et l'apprentissage entre pairs (le cas échéant),
- Définir la mise en place d'un plan d'action pour plusieurs encadrants et leurs équipes afin de consolider les contours et la cohérence de la pratique managériale au sein d'un collectif.

Il est attendu du titulaire qu'il puisse assurer une mission de conseil et d'accompagnement.

Les cas d'usage d'accompagnement collectif suivants, sont présentés à titre indicatif :
Management d'un service particulièrement important en nombre et/ou avec un passif difficile ;
Réorganisation de service ;
Stratégie de pilotage.

Les besoins liés à cette prestation sont limités et discontinus à l'échelle de la mise en œuvre d'un plan de formation. L'accompagnement collectif n'est pas limité en nombre de séances mais il se limite en réalisation sur une temporalité maximale de 1 an.

5.2.1 Cadrage

Le bureau de la formation professionnelle et du développement des compétences organise une réunion de cadrage, d'une heure environ.

A l'issue de la prise du contact par le titulaire auprès des encadrants en responsabilité de l'équipe, le titulaire soumet au bureau de la formation professionnelle et du développement des compétences un dossier/livable précisant :

- le contexte de l'action,
- la proposition d'objectifs de l'accompagnement,
- le choix envisagé des intervenants,
- les résultats attendus et les indicateurs permettant de les mesurer,
- le nombre de séances préconisées et modalités de réalisation,
- le calendrier de mise en œuvre.

Le bureau de la formation se prononce quant à la validation du projet/livable sous 12 jours ouvrés.

L'ensemble de la démarche de cadrage depuis la sollicitation du titulaire jusqu'à la fourniture du livable est réalisée au titre de l'UO A1 du BPU du lot 2.

Après validation du projet/livable en phase de cadrage, le ministère commande la prestation d'accompagnement personnalisé du collectif selon les besoins envisagés et précisés ci-dessous.

5.2.2 Accompagnement



L'accompagnement collectif consiste en séances d'animation d'équipe (UOA3) ou de l'organisation (UOA4) suivant la trajectoire définie dans l'étape de cadrage. L'accompagnement collectif, peut combiner pour ses besoins l'UO dédiée à l'accompagnement personnalisé individuel.

Le prix de l'accompagnement d'un collectif inclut dans chaque UO l'ensemble des formateurs susceptibles d'intervenir lors du séminaire.

Le ministère peut enfin, organiser avec le bénéficiaire, un entretien de bilan au terme prévu de l'accompagnement.

Article 6 - ORGANISATION DES PRESTATIONS ATTENDUES – commun aux 2 lots

Le titulaire conçoit les dispositifs de formation collectifs et individuels, selon des modalités de formation diversifiées (présentiel, à distance) en prenant en compte les orientations et objectifs indiqués, en analysant les besoins exprimés et en définissant une stratégie pédagogique adaptée.

Il a la charge de l'élaboration des ressources pédagogiques, de la sélection des outils et des moyens adaptés à la stratégie pédagogique arrêtée.

Il conçoit les actions de formation*, les prépare et les anime auprès des groupes de participants constitués par le ministère de la Culture et auprès des agents sélectionnés par le ministère de la Culture pour les formations individuelles.

L'offre de formation pour chacun des lots doit permettre aux bénéficiaires d'identifier les objectifs définis, les contenus déployés et les compétences visées.

L'offre de formation doit être établie et décrite selon un modèle unique de présentation (voir fiche pédagogique, art. 5.2.1). Les objectifs et compétences définis pour une formation sont les mêmes quel que soit le lieu de réalisation.

Toute formation doit, dans la mesure du possible, traiter de cas pratiques propres à l'activité ou l'actualité du ministère de la Culture. Tout besoin spécifique ou de contextualisation transmis par le ministère de la Culture doit être pris en compte par le titulaire.

**lorsqu'il n'est pas précisé qu'il s'agit uniquement du lot 1, le mot « formation » recoupe également les séances d'accompagnement managérial (individuel ou de collectif) du lot 2.*



6.1 Modalités d'organisation et modalités pédagogiques de formation

La modalité présentiel ou distanciel est possible pour chaque formation du lot 1 et pour chaque type d'accompagnement personnalisé du lot 2. La modalité préférentielle est définie pour le lot 1 dans l'article 4 ; pour le lot 2 le présentiel demeure la modalité préférentielle.

Ces modalités sont décrites ci-dessous.

6.1.1 Formation en présentiel

Les lieux de formation sont mis à disposition par le ministère de la Culture en Ile de France, accessibles en moins de 30 minutes en transports en commun du 182 rue Saint-Honoré, Paris.

Pour les formations collectives organisées en présentiel, les groupes totalisent de 6 à 12 participants maximum.

Le titulaire assure :

- La conception pédagogique de la formation et sa mise à disposition auprès ministère de la Culture
- La préparation de l'action de formation
- La réalisation de l'action de formation
- Les documents administratifs de fin de formation à adresser au ministère de la Culture : émargements, attestations, etc.

L'animation de la formation en présentiel doit reposer sur une méthode pédagogique active et adaptée aux participants.

Il est attendu du titulaire une animation favorisant largement les échanges et les partages d'expériences entre les participants.

Les méthodes d'apprentissage progressif et expérientiel sont à prioriser.

6.1.2 Formation à distance via une classe virtuelle en mode synchrone

Pour les formations organisées à distance en ligne, à la demande du ministère de la Culture, la classe virtuelle est entendue dans le sens d'une solution de formation synchrone permettant de reproduire certaines spécificités de la formation en présentiel : interactions, partage, support visuel... Elle réunit, en visioconférence, un groupe de participants et un formateur, en groupe entier ou en sous-groupes.

Le formateur partage un support pédagogique, des documents ou un tableau blanc et les participants ont la possibilité d'interagir avec le formateur par vidéo, par audio (ordinateur ou téléphone) ou messagerie instantanée.

En début de session, le formateur fournit un certain nombre d'informations :

- Éclaire les participants sur l'utilisation des outils à sa disposition et utilisés au cours de la session.
- S'assure que tous les participants puissent utiliser les fonctionnalités auxquelles ils auront recours.
- Présente le programme de la session, l'heure de la pause, les règles à respecter (respect de la parole de l'autre, activation de la caméra, etc.).

La solution de visioconférence utilisée fournira à minima les fonctionnalités suivantes :

- Echanger à distance en audio (ordinateur ou téléphone) et vidéo (webcam et micro pouvant être désactivés par les participants ou le formateur)
- Diffuser une présentation
- Partager différents médias (écran, contenu, navigateur, tableau blanc et applications) sur les ordinateurs des participants
- Discuter en instantané via une messagerie intégrée
- « Lever la main »
- Créer des sous-groupes

Dans ce cas, le titulaire assure :

- La conception pédagogique de la formation et sa mise à disposition du ministère de la Culture
- La préparation de l'action de formation
- La réalisation à distance de l'action de formation

- Les documents administratifs de fin de formation à adresser au ministère de la Culture : émargements, attestations, etc.

L'animation à distance de l'action de formation doit reposer sur une méthode pédagogique active, adaptée. Il est attendu du titulaire une animation favorisant largement les échanges et les partages d'expérience entre les participants. Le titulaire doit mettre en œuvre tous les moyens pédagogiques utiles afin de favoriser l'assiduité et l'implication optimale des stagiaires.

Le titulaire doit s'adapter aux outils de classe virtuelle utilisés par le ministère de la Culture.

Ses formateurs sont autonomes dans l'utilisation des outils numériques et en mesure de porter assistance aux apprenants dans leur prise en main, le cas échéant.

La mise à disposition d'une solution de formation à distance, à la demande du ministère de la Culture, doit également être envisagée. Cette solution doit être équivalente à ce que permet une classe virtuelle : partage de document, tableau interactif, forum d'échange, animation collective, modalités de questionnement, etc.

L'enregistrement d'une session de formation n'est pas autorisé.

La dispense d'une session en bimodal, avec des participants simultanément en présentiel et à distance n'est pas acceptée.

6.2 Documentation pédagogique

1.1.1 Les fiches pédagogiques (lot 1 uniquement)

Les fiches pédagogiques sont jointes par le titulaire à son offre technique (CRT ou équivalent) et doivent respecter les attentes formulées ci-dessous.

Chaque fiche pédagogique comporte les informations suivantes :

- L'intitulé de la formation et le lot
- L'identification des publics cibles
- Les prérequis nécessaires en termes de niveau de connaissances, de catégories ou de tout autre critère pertinent pour la constitution du groupe de formation au besoin
- Les lieux possibles de réalisation de la formation (locaux du ministère de la Culture ou à distance)
- La durée préconisée, selon les différentes modalités pédagogiques : en présentiel, à distance en classe virtuelle, hybride.
- Les objectifs en correspondance avec le public
- Le contenu de la formation et les méthodes.
- Les ressources complémentaires éventuellement proposées aux participants à l'issue de la formation

Elles pourront, à la demande du ministère de la Culture, comporter des éléments supplémentaires (fonction et compétences des intervenants etc...).

Le distanciel doit pouvoir être proposé pour toutes les formations sous réserve d'un délai de prévenance raisonnable.

6.2.1 Les supports pédagogiques

Les supports de formation* doivent être établis en respectant l'ensemble des contenus détaillés dans les fiches pédagogiques. Seuls ceux prévus dans ces fiches doivent être traités durant les formations.

Ils comprennent les supports « formateur » et les supports « participant » si ceux-ci sont différents.

Les supports de formation sont validés par le ministère de la Culture (bureau de la formation professionnelle et du développement des compétences). La photocopie des diaporamas projetés pendant la formation n'est pas considérée comme un support.

Les supports de formation sont rédigés en français et dans un langage et vocabulaire adapté au secteur public et notamment à la fonction publique d'Etat (usager, agent, encadrant, etc.).

Le titulaire doit impérativement veiller à ce que les supports de formation soient exempts de stéréotypes discriminatoires (dans les exemples donnés ou dans les mises en situations).

Le titulaire mentionne impérativement le ministère de la Culture sur l'ensemble des documents remis aux participants : supports pédagogiques, fiche d'évaluation et tout autre document nécessaire à la mise en œuvre et au suivi de la formation.

Tous les supports de formation doivent présenter, en page de garde, l'intitulé de la formation suivi de la date d'édition. Le suivi et la nature des évolutions entre chaque version doivent être assurés dans un document séparé qui liste les documents pédagogiques par formation et le suivi des versions pour chaque document.

Le recueil de l'ensemble des supports et des suivis de version est remis au ministère de



la Culture après la notification du marché, au moins deux semaines avant la mise en œuvre de la première session commandée puis mis à jour pour tout changement de version. Pour toute mise à jour des supports, le titulaire adresse le nouveau support au minimum cinq jours avant la prochaine action de formation.

**ou de séance d'accompagnement managérial (individuel ou de collectif) pour le lot 2.*

Le support « participant » est obligatoirement remis à chaque participant à l'issue de la session. Il doit être le reflet exact du contenu de la formation. Il peut être remis au participant avant la session, s'il est attendu que des informations soient lues en amont de la session.

Le titulaire garantit que les supports pédagogiques utilisés sont entièrement originaux et n'incorporent aucun élément protégé susceptible de violer les droits de tiers.

L'élaboration et la fourniture de la documentation pédagogique sont à la charge du titulaire et sont comprises dans les prix.

Les supports de formation sont fournis sous format numérique selon des modalités définies avec le ministère de la Culture¹ ou en cas d'impossibilité imprimés en noir et blanc et recto-verso sur papier recyclé.

Le titulaire doit s'assurer que tout support nécessaire au bon déroulement de la formation est à disposition de l'intervenant et des participants, le cas échéant, dès la première heure de la formation. A défaut, et si besoin, la reprographie sur le site de formation est à la charge du titulaire.

6.2.2 Documents initiaux et mise à jour remis au ministère de la Culture

En complément de la fourniture des documents initiaux après notification de l'accord-cadre, pour tout changement de version, un nouvel exemplaire des fiches pédagogiques, du schéma de structuration de l'offre de formation ou des supports pédagogiques doivent être communiqués au ministère de la Culture.

Ces éléments, transmis par voie numérique, sont importants pour le suivi et la traçabilité des évolutions introduites à partir de la notification du marché de formation.

¹ Les documents pdf doivent être accessibles à tout participant selon le référentiel général d'accessibilité pour les administrations (RGAA) d'après le décret du 14 mai 2009 et l'arrêté du 21 octobre 2009.

6.3 Durée des formations

Les durées de chaque formation sont indiquées selon les cas, en jours et demi-journées, ou en heures.

Le titulaire conçoit cependant ses formations en présentiel, à distance ou hybride de sorte qu'elles soient divisées uniquement en journée(s) ou en demi-journée(s), étant entendu que :

- une journée de formation inclut 6 heures effectives de formation, ainsi que 3 pauses (de matinée, méridienne, d'au moins une heure, et de milieu d'après-midi) ;
- une demi-journée de formation comprend 3 heures de formation, ainsi qu'une unique pause.

Les formations sont positionnées les jours ouvrés sur le créneau horaire 9h00 - 18h00.

Spécifiquement pour ses éventuels modules d'autoformation, le titulaire précise également le nombre d'heures nécessaires à leur suivi.

Au regard de la durée estimée de chaque formation et exprimée à l'article 4 du présent CCTP, le titulaire propose la durée qu'il considère être adaptée pour chaque modalité de formation demandée. Cette durée ne peut cependant pas être inférieure à la durée estimative indiquée par le ministère à l'article 4. Cette durée, quelle que soit la modalité de formation considérée, ne peut être allongée que d'une demi-journée en comparaison de la durée estimative indiquée par le ministère. Évolution des formations

Pendant la durée de l'accord-cadre et sur demande du ministère de la Culture, des ajustements du contenu des formations pourront être demandées pour s'adapter au public concerné.

6.3.1 Évolution des formations

6.3.1.1 ÉVOLUTIONS MINEURES

Les évolutions mineures s'entendent dans le présent marché notamment comme des modifications rapides et faciles à intégrer qui ne changent, ni n'ajoutent des objectifs, des parties ou des sous-parties/sections qui composent l'ossature de la formation. Ces évolutions mineures sont notamment les suivantes :

- Des ajustements de titres et des améliorations de contenu (suppression des fautes, éclaircissements de contexte ou de concepts, mises à jour de données chiffrées, mises à jour d'exemples) ;
- Les améliorations esthétiques mineures sur la présentation des supports ;

- Les évolutions de la mise en page des supports de formation ;
- La transformation d'un cours en présentiel en cours à distance ne fera pas l'objet de tarification supplémentaire.
- Des mises à jour et/ou ajouts réglementaires ne donnant pas lieu à l'allongement du temps de formation ;
- La suppression pure et simple de certaines parties/sujets de la formation en rapport avec la suppression des objectifs de formation afférents.

Les évolutions mineures n'impliquent donc pas de modification essentielle ou d'ajout substantiel de concepts et de contenus.

Elles n'impliquent également pas en pratique de modifier la durée de la session de formation ; cependant sera considérée comme une évolution mineure la réduction du temps de session qui supprime dans le même temps les objectifs de formation afférents.

Ces évolutions sont tracées par l'attribution d'un numéro supérieur de version à chaque dernière mouture de la formation visée.

6.3.1.2 EVOLUTIONS MAJEURES

Les évolutions majeures s'entendent dans le présent marché notamment comme :

- Des mises à jour et/ou ajouts réglementaires donnant lieu à l'allongement du temps de formation ;
- Des mises à jour/introduction de nouvelles techniques/méthodologies de travail ;
- Des introductions de nouveaux concepts ;
- Des ajouts de sous-partie/sections ;
- Des changements d'objectifs qui impliquent donc des restructurations de la formation ;
- Des travaux de refonte de certaines sous-parties/sections ;
- Des modifications substantielles dans l'approche et/ou dans les développements apportés des thèmes et concepts déjà abordés ;
- Des ajouts d'analyses de données chiffrées donnant lieu à l'augmentation du temps de présentation/formation ;
- L'adaptation à une nouvelle technologie ou plateforme du ministère ;
- La transformation du contenu du fait d'un changement de public cible.

L'évolution majeure n'implique pas nécessairement un allongement de la durée de la session de formation ; il est entendu dans ce cas que l'absence de modification du

temps de la session ne s'effectue pas au détriment de la qualité de la formation (absence de condensation des informations délivrées).

Si cependant, en conséquence de l'évolution majeure apportée, la durée de la formation doit être allongée, le titulaire fait en sorte que la nouvelle durée de session demeure répartie en journées (de 6 heures) et/ou demi-journées (de 3 heures).

Ces évolutions sont tracées par l'attribution d'un numéro supérieur de version à chaque dernière mouture du module de formation modifié.

Le travail de développement et d'implémentation des évolutions majeures dans une formation est précisé au BPU.

Pour l'allongement éventuel de la durée de formation du fait, notamment, d'évolutions majeures, un prix à la demi-journée d'exécution de la formation par un formateur est précisé au BPU.

NB : Il n'est pas demandé l'introduction de nouvelles solutions d'autoformation à la demande du ministère dans le présent marché. Aussi, tout nouveau média en lien avec une formation et qui serait ajouté par le titulaire relève nécessairement de son initiative propre. Ce nouveau média sera donc proposé à titre optionnel et complémentaire au module de formation et ne pourra être qualifié comme une évolution majeure.

6.3.2 Création de modules supplémentaires

Le titulaire d'un lot, sur demande du ministère ou sur proposition acceptée par le ministère, développe et anime des formations supplémentaires sous la thématique du lot concerné du marché.

Le titulaire, dont les propositions seront progressivement observées par le BFPDC, assure la conception du module en étudiant les besoins et les objectifs et en définissant les programmes (contenu détaillé, durée, etc.) ainsi que les moyens à déployer.

Dans le présent marché, la conception d'une formation inclut notamment l'ensemble des tâches suivantes :

- L'analyse du besoin ;
- La définition des objectifs pédagogiques ainsi que les modalités pédagogiques ;
- La conception du contenu de la formation (structuration et préparation des

supports) ;

- La définition de la durée ;
- La conception des outils d'évaluations et de suivi ;
- Le profil des formateurs.

Après validation du projet final par le ministère, le titulaire assure par la suite pour chaque session de formation l'animation, l'évaluation et le bilan du nouveau module dans les conditions définies dans le présent CCTP.

Le travail de conception de la formation prête à être exécutée par un formateur est précisé au BPU.

Le prix à la demi-journée d'exécution de la formation par un formateur est précisé au BPU.

6.4 Modalités administratives

Les formations collectives qui sont demandées au titulaire sont organisées pour un groupe composé uniquement d'agents du ministère de la Culture. La constitution du groupe de stagiaires relève du ministère.

Le bureau de la formation professionnelle et du développement des compétences peut demander au titulaire un temps de préparation pour les formations dispensées, à titre indicatif la durée de ce temps de préparation est d'environ 12 jours ouvrés. Cette préparation peut intégrer le recueil des besoins des stagiaires et l'évaluation de leur niveau par rapport à la matière enseignée, notamment sous forme de questionnaires préalables, de manière à adapter la formation à leur contexte professionnel (cas pratiques exposés pendant la formation, questions spécifiques, etc.).

6.4.1 Convocations

Les convocations, à l'issue de la constitution des groupes par le ministère de la Culture, sont envoyées aux participants par celui-ci.

Les convocations sont transmises aux participants au moins quinze jours calendaires avant le début de la formation. Dans le cas d'un programme de plusieurs semaines, une seule convocation est envoyée.

La convocation se compose au minimum des documents suivants :



- convocation individuelle avec l'intitulé de la formation
- horaires et adresse exacte du lieu de formation (site, salle...)
- plan d'accès, le cas échéant dans le cadre d'une formation reposant partiellement ou totalement sur une modalité à distance : le lien vers l'outil utilisé et les informations d'identification et de connexion.²

La liste des participants convoqués est transmise au titulaire, éventuellement actualisée, avant le début de la formation et dans un délai permettant à l'intervenant de s'assurer de la participation effective des agents du ministère de la Culture inscrits, pendant toute la durée de la formation. Toute absence constatée doit faire l'objet d'une déclaration auprès du représentant identifié du ministère de la Culture dans la journée.

6.4.2 Émargement et documents de fin de formation

6.4.2.1. Formations en présentiel

Pour toutes les formations en présentiel, qu'elles soient réalisées sur le site du ministère de la Culture, ou dans des locaux qu'il loue, l'intervenant doit utiliser les feuilles d'émargement fournies par le ministère de la Culture.

Les feuilles d'émargement sont établies selon la durée du module, pendant toute la durée de la formation. Elles sont signées par les participants présents et par l'intervenant.

Le titulaire les transmet au ministère de la Culture le plus rapidement possible et au plus tard dans les huit jours ouvrés suivant la date de fin de la formation par courrier numérique, accompagnées des attestations de formation correspondantes.

6.4.2.2 Formations à distance

Pour toutes les formations réalisées à distance, quelle que soit la solution utilisée, l'intervenant atteste, selon la durée du module pendant toute la durée de la formation, de la participation effective des agents du ministère de la Culture inscrits à la formation, selon toute modalité possible (relevé de connexion, copie d'écran de la liste des participants, solution d'émargement à distance...).

Le titulaire transmet les documents signés par l'intervenant, au ministère de la Culture

² Le titulaire, s'assure de transmettre toutes les informations nécessaires au ministère de la Culture avant l'envoi de la convocation.

le plus rapidement possible et au plus tard dans les huit jours ouvrés suivant la date de fin de la formation par courrier numérique, accompagnées des attestations de formation correspondantes.

6.4.3 Dispositif d'évaluation

6.5.3.1. Évaluation des besoins et attentes avant formation

Afin de garantir l'adéquation des objectifs de formation avec les besoins des participants, le titulaire peut leur proposer, un questionnaire en ligne sur leurs attentes. L'analyse du questionnaire, qui doit être transmise au ministère de la Culture, permet d'ajuster l'action de formation par le titulaire.

6.5.3.2. Évaluation des acquis en cours de formation et de la progression

Les intervenants peuvent vérifier l'atteinte des objectifs pédagogiques et la consolidation des acquis à la fin de chaque séquence de formation, quelle que soit la modalité de formation. Pour cela, ils doivent s'adapter à leur public, sur le contenu du programme tout comme sur le rythme de compréhension du groupe.

6.5.3.3. Évaluation de la formation : enquête de satisfaction et bilan intervenant

En fin de formation, un représentant du ministère de la Culture peut conduire une évaluation orale à chaud de la formation, en l'absence de l'intervenant.

En parallèle, un questionnaire de satisfaction établi par le ministère de la Culture, est mis à disposition et doit être complété par les participants.

Ce questionnaire de satisfaction contient au minimum les informations suivantes :

- Nom du titulaire
- Identité du formateur intervenant
- Intitulé de la formation
- Date de début et de fin de la session
- Lieu de la formation

Les participants sont interrogés au minimum sur les critères suivants :



- Le degré d'atteinte des objectifs de formation et l'auto-évaluation de l'acquis des compétences qui leur sont associées
- La qualité de l'animation
- Les moyens pédagogiques
- La qualité des supports de formation
- Un point positif sur la session
- Un point pour proposer des observations supplémentaires.

Les résultats de l'enquête de satisfaction sont transmis au titulaire par le ministère de la Culture.

En parallèle, l'intervenant rédige un compte-rendu (bilan) du déroulé de la formation, l'adéquation des objectifs avec les attentes des participants, l'état de leur motivation ainsi que leur assiduité. Il peut faire tous les commentaires qu'il juge utiles et nécessaires sur le déroulement et l'organisation de la formation ainsi que sur les difficultés rencontrées (notamment par les participants pour atteindre les objectifs visés). Ce document doit être transmis au plus tard 2 semaines après la session.

La production de ce document fait partie intégrante de la prestation. Son coût est donc intégré au coût global de la prestation.

6.4.4 Bilan annuel des formations

Le titulaire produit un bilan annuel des formations mises en œuvre pour le ministère de la Culture pour chaque année de réalisation du marché. Ce bilan est construit par formation, pour l'ensemble des sessions. Il constitue la synthèse des bilans produits par session et comprend les éléments suivants :

- Le total des sessions dispensées (intitulé de la formation, dates de début et de fin de sessions, intervenant, lieu)
- Le nombre de participants qui ont suivi la formation, selon les modalités correspondantes (en présentiel ou à distance synchrone) pour chaque formation et pour l'ensemble des sessions
- Les aspects positifs et bénéfiques de la mise en œuvre des sessions de formation
- La typologie des difficultés rencontrées
- Les propositions éventuelles d'amélioration de la formation pouvant donner lieu à une proposition d'évolution du contenu pour des sessions ultérieures ou à l'identification d'un autre besoin d'accompagnement

Il permet de confirmer les orientations des formations réalisées et de dégager des évolutions qui seront discutées, en présence du titulaire, lors de la tenue du comité de suivi annuel de l'accord-cadre (cf. article 7.2). Ce document ne donne pas lieu à facturation.

6.5 Lieux d'exécution des formations

Les sessions de formation en présentiel se déroulent dans les locaux du ministère de la Culture :

Sont considérées « locaux du ministère de la Culture » tous les locaux mis à disposition par le ministère de la Culture.

Les formations organisées dans les locaux du ministère de la Culture peuvent avoir lieu sur l'ensemble du territoire métropolitain, dans des villes obligatoirement desservies. Elles sont majoritairement mises en œuvre à Paris.

Les lieux d'exécution des formations devront être obligatoirement accessibles en transports en commun : métro, bus, tramway ou RER/TER et depuis les gares ou les aéroports.

6.6 Animation et intervenants dans la formation

Les intervenants sont des professionnels qui possèdent une expérience dans la formation professionnelle pour adultes de trois ans minima.

L'équipe pédagogique est présentée par le titulaire dans son offre initiale dans un tableau récapitulatif comprenant les informations suivantes :

- Le nom des intervenants,
- Les formations pour lesquelles ils interviennent,
- Le niveau et périmètre de connaissance du domaine de formation,
- L'expérience professionnelle dans la formation des adultes (durée totale d'expérience professionnelle et période d'animation de sessions),
- L'expérience professionnelle dans la formation sur la/les thématiques concernées (durée précise d'expérience professionnelle de formation sur la thématique concernée),
- L'expérience professionnelle pour le secteur public et notamment le versant de la fonction publique d'Etat,
- Maîtrise avérée de l'animation d'une classe virtuelle : toutes les formations pouvant être proposées également à distance, le formateur doit maîtriser l'utilisation des logiciels (outils) permettant les classes virtuelles et être formé pour optimiser les animations de ces classes virtuelles, qui requièrent des adaptations pédagogiques et d'animation.

Ce tableau est accompagné des curriculums vitae des intervenants.

En fonction des besoins du public, il revient au titulaire de bien sélectionner l'intervenant.

En cas de changement d'intervenants en cours d'exécution de l'accord-cadre, les nouveaux intervenants doivent nécessairement remplir les mêmes conditions que celles proposées dans l'offre du titulaire.

Le titulaire doit évaluer, maintenir et garantir le niveau de compétence de ses formateurs.

6.7 Prestations attendues ou livrables

Les prestations, qu'elles soient réalisées dans les locaux du ministère de la Culture ou à distance, sont considérées complètes une fois les conditions suivantes remplies :

- Conception et réalisation des formations conformes aux fiches pédagogiques remises par le titulaire dans son offre et validées dans le cadre du marché
- Remise des supports pédagogiques formateur et participants au lancement du marché
- Remise aux participants des supports de cours sous format numérique ou papier à l'issue de chaque session de formation
- Réception par le ministère de la Culture des feuilles d'émargement, attestation de formation et compte-rendu rédigé par le formateur intervenant à l'issue de chaque session de formation
- Pour les formations qui le nécessitent (article 4) un retour d'expérience reprenant au minimum les objectifs en les adaptant au niveau du groupe

Le titulaire s'assure, par tout moyen, de la réception des livrables par le ministère de la Culture et s'engage à respecter les délais.

6.8 Conditions d'annulation

Les sessions de formation font l'objet d'une programmation semestrielle prévisionnelle élaborée avec le titulaire. Elles pourront être annulées ou reportées par le ministère de la Culture dans le cas d'un nombre insuffisant d'inscrits, ou en cas de force majeure. Le titulaire en sera alors informé au plus tard 7 jours calendaires avant la date initialement prévue. Dans ce cas, le titulaire ne pourra se prévaloir d'aucune indemnité.

Sauf cas de force majeure, le titulaire s'interdit d'annuler une session de formation ou d'en modifier la date moins de 7 jours calendaires avant la date initialement prévue. S'il était néanmoins amené à annuler ou reporter une session de formation moins de 7 jours calendaires avant la date initialement prévue, une pénalité pourra alors lui être appliquée, comme le précise le cahier des clauses administratives particulières (CCAP) du présent marché.

6.9 Plateformes et réseaux

Le cas échéant, la plateforme utilisée pour la mise en œuvre des formations est installée sur un serveur ministériel ou sur le serveur d'un titulaire (mode SAAS) accessible aux équipes du ministère de la Culture.

Les modules de formation proposés doivent être compatibles avec la norme SCORM existantes (1.2 ou tout autre format en vigueur) et permettre un suivi efficace des participants en remontant toutes les informations nécessaires au contrôle de l'avancement de la formation.

Les éléments minima demandés sont les suivants : identité du participant, nombre de participants, date de début et de fin de connexion à une session terminée, précision du niveau d'avancement du suivi (débuté, en cours ou terminé), scores et évaluations.

La mise en œuvre des modules de formation et la gestion des droits à formation doivent pouvoir être réalisés via internet par les gestionnaires de formation, les équipes pédagogiques du ministères et/ou le titulaire du marché.

Les modules en ligne sont suivis sur des postes clients individuels.

Le titulaire réalise des prestations conformément aux propositions formulées dans son offre.

6.10 Équipements nécessaires aux formations

6.10.1 Formations dans les locaux du ministère de la Culture

Le titulaire doit s'assurer, en lien avec le ministère de la Culture, un mois avant le début de chaque formation, de la mise à disposition des moyens techniques et pédagogiques nécessaires à leur réalisation. En cas d'indisponibilité de ces ressources, d'un commun accord, la formation pourra être repoussée à une date ultérieure, voire annulée par le ministère de la Culture.

Les consignes de sécurité informatique seront indiquées au titulaire par le représentant local du ministère de la Culture, au plus tôt dès la notification du marché et au plus tard avant la mise en œuvre de la première session de formation.

Article 7 - Pilotage de l'accord-cadre

7.1 Interlocuteurs

Le titulaire désigne un interlocuteur principal pour les questions administratives et



pédagogiques (conception des dispositifs pédagogiques, pilotage, planification, développement des moyens pédagogiques, coordination et animation de l'équipe de formateurs, questions relatives à la facturation).

Cet interlocuteur est nominativement désigné dans la proposition du titulaire et son parcours doit être présenté avec la précision de son expérience pour le secteur public et notamment le versant de la fonction publique d'Etat. Le titulaire s'engage à informer le ministère dans les plus brefs délais d'un éventuel changement d'interlocuteur.

Il est joignable par téléphone et s'engage à répondre à toute sollicitation du ministère de la Culture sous 24 heures.

Un responsable commercial ou un chef de projet peut également être désigné par le titulaire pour suivre l'organisation générale du marché, de la coordination de ses équipes ainsi que de l'analyse, de la consolidation et de la restitution des résultats.

7.2 Réunions

LA PREPARATION ET LA PARTICIPATION AUX REUNIONS SUIVANTES SONT COMPRISES DANS LE TARIF DES FORMATIONS.

7.2.1 Réunion de cadrage au lancement de l'accord-cadre

Une première réunion de cadrage sera proposée par le ministère de la Culture au titulaire après la notification du marché et au minimum un mois avant la première action de formation, afin d'en présenter notamment l'organisation et les modalités d'exécution et de pilotage et construire la programmation des sessions de formation.

Cette réunion se tient en présentiel, dans les locaux du ministère de la Culture. C'est au cours de cette réunion que les modalités organisationnelles et administratives sont déterminées et les coordonnées des interlocuteurs bien identifiées. Cette réunion est préparée par le ministère de la Culture, le titulaire peut apporter des éléments supplémentaires nécessaires au bon déroulement des actions de formation. Le titulaire présente une ébauche des supports formateur et participants, qu'il peut envoyer en amont de cette réunion afin que le ministère de la Culture puisse partager tout besoin d'adaptation au cours de cette réunion. Les salles de formation peuvent être présentées au titulaire, qui reçoit toutes les informations au sujet du matériel à disposition ou à prévoir (câbles etc.). Toute modification d'interlocuteur sera indiquée dès que possible aux interlocuteurs concernés.

7.2.2 Réunions du comité de suivi annuel de l'accord-cadre

Un comité de suivi annuel de l'accord-cadre est réuni pour établir le bilan annuel global de l'exécution du marché, gérer les éventuels avenants et les incidents n'ayant pas trouvé de solutions. Il passe en revue l'offre de formation, les objectifs, les compétences ainsi que le niveau visé, le taux de satisfaction et le bilan des sessions. Ce



comité est composé, a minima, du bureau de la formation professionnelle et du développement des compétences, et du titulaire. La réunion annuelle se fera à l'occasion de la date anniversaire de la notification du marché.

7.2.3 Réunions de suivi des formations

Des réunions de suivi des formations peuvent être organisées au fur et à mesure de l'exécution du marché à l'initiative du ministère de la Culture ou du titulaire.

Il sera notamment discuté lors de ces réunions de l'évolution de l'animation, du contenu en fonction de notre ingénierie de formation et du renforcement des liens de collaboration avec le prestataire.

Article 8 - Dispositions particulières

8.1 L'ACCESSIBILITE NUMERIQUE

Le handicap est défini comme : « toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant » (article L. 114 du code de l'action sociale et des familles).

L'accessibilité numérique consiste à rendre les services de communication en ligne accessibles aux personnes en situation de handicap, c'est-à-dire :

- Perceptibles : par exemple, faciliter la perception visuelle et auditive du contenu par l'utilisateur ; proposer des équivalents textuels à tout contenu non textuel ; créer un contenu qui puisse être présenté de différentes manières sans perte d'information ni de structure (par exemple avec une mise en page simplifiée)
- Utilisables : par exemple, fournir à l'utilisateur des éléments d'orientation pour naviguer, trouver le contenu ; rendre toutes les fonctionnalités accessibles au clavier ; laisser à l'utilisateur suffisamment de temps pour lire et utiliser le contenu ; ne pas concevoir de contenu susceptible de provoquer des crises d'épilepsie
- Compréhensibles : par exemple, faire en sorte que les pages fonctionnent de manière prévisible ; aider l'utilisateur à corriger les erreurs de saisie
- Et robustes : par exemple, optimiser la compatibilité avec les utilisations actuelles et futures, y compris avec les technologies d'assistance

8.2 L'ACCUEIL D'UN PARTICIPANT PRESENTANT UNE DEFICIENCE AUDITIVE OU VISUELLE

Dans le cas d'une déficience auditive, le ministère de la Culture prend à sa charge la mise à disposition d'un interprète.

Dans le cas d'une déficience visuelle, l'équipement nécessaire sera étudié par le ministère de la Culture en fonction de l'agent et en relation avec le titulaire.

8.3 INCIDENTS

Les incidents susceptibles d'intervenir dans l'exécution d'un accord-cadre font l'objet d'une déclaration d'incident émanant des différentes parties.

Cette déclaration doit être signifiée au représentant du ministère de la Culture désigné.

Cette démarche peut être initiée par un formulaire spécifique de type « fiche d'incident ».

Article 9 - Prise en charge des frais logistiques en cas de délocalisation de session hors Ile-de-France

9.1 Frais de déplacement

Les frais de déplacement du titulaire dans le cadre du présent marché se matérialise par un prix forfaitaire pour 1 aller-retour qui est précisé par le titulaire à l'UOFD du BPU. (Le titulaire essaie autant que possible de prendre en compte dans l'évaluation de ce prix le coût d'un trajet en 2^{de} classe ou classe économique.)

Seuls les déplacements demandés et validés expressément par le ministère au titre de la réalisation des prestations du marché en dehors de la région parisienne seront comptabilisables et sujets à facturation.

Le titulaire est invité à ce titre à conserver tous les justificatifs de paiement qui permettent d'attester du déplacement et qu'il présente au ministère si celui-ci en fait la demande.

Les conditions d'application des frais de déplacement sont les suivantes :

Les frais de déplacement ne sont exigibles par le titulaire que lorsque l'action de formation ne se déroule pas sur la région Ile-de-France.

Les déplacements sont éligibles pour remboursement que si le trajet est d'un minimum de 100 km entre le lieu de domiciliation de l'entreprise et son lieu d'arrivée, pour un total d'au moins 200 km aller-retour.

Le titulaire ne peut bénéficier que d'un seul frais de déplacement par session de formation.

9.2 Frais pour hébergement

Les frais pour hébergement du titulaire dans le cadre du présent marché se matérialise par un prix forfaitaire pour 1 nuitée qui est précisé par le titulaire à l'UOFH du BPU.

Le frais pour une nuitée d'hébergement ne peut en aucun cas dépasser 140 euros TTC.

Seuls les frais pour hébergement validés expressément par le ministère au titre de la réalisation des prestations du marché seront comptabilisables et sujets à facturation.

Le titulaire est invité à ce titre à conserver tous les justificatifs de paiement qui permettent d'attester de l'hébergement et qu'il présente au ministère si celui-ci en fait la demande.

Les conditions d'application des frais d'hébergement sont les suivantes :

Le titulaire inclut également dans ces frais le petit déjeuner ainsi que la taxe de séjour. Les autres repas ne font cependant pas l'objet d'une prise en charge spécifique dans le cadre du marché.

Les frais d'hébergement ne peuvent être obtenus que lorsque le lieu de la mission se trouve à plus de 1h30 de trajet du point de retour du titulaire (lieu de domiciliation de l'entreprise).

Les hébergements commençant les soirs des vendredis, samedis et dimanches ne sont pas comptabilisables au titre des frais d'hébergement pris en charge dans le cadre du marché.