

CAHIER DES CHARGES FONCTIONNEL ET TECHNIQUE

MARCHE DE PRESTATIONS DE FORMATION AU LEADERSHIP MANAGERIAL POUR LES MANAGERS DE FRANCE TRAVAIL N° DE CONSULTATION : 009.26

Sommaire

1. PRESENTATION DE FRANCE TRAVAIL	4
2. CONTEXTE	4
2.1. Les directions de la Direction Générale Adjointe des Ressources Humaines et des Relations Sociales concernées par ce marché	5
2.1.1. <i>La Direction du développement des Talents et des Compétences</i>	5
2.1.2. <i>La Direction Gestion et Accompagnement des cadres dirigeants</i>	7
2.2. Eléments contextuels en lien avec ce marché	8
2.2.1. <i>Focus sur les 7 compétences managériales</i>	8
2.2.2. <i>La démarche de transformation de France Travail: et notre Vision et nos Valeurs</i>	8
2.2.3. <i>Synthèse des attendus du marché pour la transformation des pratiques managériales des CODIRs de France actuellement en cours de déploiement.</i>	10
3. OBJET DU MARCHE	11
3.1. Libellé et description du marché	11
3.2. Périmètre du marché	12
3.2.1. <i>Sur le plan territorial</i>	12
3.2.2. <i>Sur le plan fonctionnel</i>	12
4. VOLUMETRIE ET TAILLE DES COHORTES	13
5. DESCRIPTION DÉTAILLÉE DES PRESTATIONS ATTENDUES	14
5.1. Objectifs des prestations	14
5.2. Prestations attendues pour la phase de conception et d'ingénierie	15
5.2.1. <i>Journée de Découverte du Leadership managérial</i>	15
5.2.2. <i>Le parcours de Leadership managérial</i>	15
5.3. Prestations attendues pour la phase d'animation de la Journée Découverte et des Parcours	17
5.4. calendrier des prestations	20
5.5. Moyens et compétences nécessaires	20
5.5.1. <i>Logistique</i>	20
5.5.2. <i>Profil des intervenants</i>	20
5.6. Attentes particulières vis-à-vis du Titulaire	21
5.6.1. <i>Devoir de conseil</i>	21

5.6.2.	Plan de progrès	21
5.6.3.	Devoir d'information	22
5.6.4.	Démarche de protection ou de mise en valeur de l'environnement	22
6.	MODALITES DE PILOTAGE ET DE SUIVI DU MARCHE	22
6.1.	Interlocuteurs du Titulaire auprès de France Travail	22
6.2.	Interlocuteurs de France Travail auprès du Titulaire	23
6.3.	Instances de pilotage et de suivi	23
6.4.	Éléments de reporting	24
7.	OPERATIONS DE CONTROLE DE L'EXÉCUTION ET DE LA QUALITE DES PRESTATIONS	24
7.1.	Contrôles à la charge du Titulaire	24
7.2.	Contrôles réalisés par France Travail	25

1. PRESENTATION DE FRANCE TRAVAIL

Acteur majeur du marché de l'emploi en France, France Travail est un établissement public administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, et soumis aux règles comptables applicables aux entreprises industrielles et commerciales. Son directeur général est nommé en conseil des ministres.

France Travail est administré par un conseil d'administration, son action s'appuie sur une direction générale, et une organisation déconcentrée.

Une convention pluriannuelle d'objectifs et de gestion conclue entre l'État, l'Unedic et France Travail, définit les objectifs assignés à France Travail au regard de la situation de l'emploi et des moyens prévisionnels qui lui sont alloués par l'Unedic et l'État.

En matière d'achat, France Travail est soumis aux dispositions du Code de la commande publique.

En application de la loi n°2023-1196 du 18 décembre 2023 pour le plein emploi, Pôle emploi est devenu France Travail le 1^{er} janvier 2024. Cette transformation, qui n'emporte pas la création d'une nouvelle personne morale, consiste en un changement de dénomination et un élargissement des missions de l'établissement au sein du réseau pour l'emploi mentionné à l'article L.5311-7 du code du travail.

En tant qu'opérateur, France Travail a pour mission d'accueillir, d'informer, d'orienter et d'accompagner les personnes à la recherche d'un emploi, d'une formation ou d'un conseil professionnel et de veiller à la continuité de leur parcours d'insertion sociale et professionnelle. Il prescrit toutes les actions utiles pour développer leurs compétences professionnelles et améliorer leur employabilité. Il favorise leur reclassement, leur promotion professionnelle, ainsi que leur mobilité géographique et professionnelle. France Travail aide et conseille les entreprises dans leurs recrutements, prospecte le marché du travail et a également pour mission de développer une expertise sur l'évolution des emplois et qualifications.

France Travail assure également un certain nombre de missions pour le compte du réseau pour l'emploi. Notamment, il met à disposition des outils et services numériques, des actions de développement des compétences au bénéfice des personnels des autres membres du réseau et assure une fonction de centrale d'achat et d'appui auprès de ce réseau.

France Travail est composé de 21 établissements dont 18 régions, la DGA Tech, la Direction du Siège et France Travail Services placés sous l'autorité d'une Direction générale.

2. CONTEXTE

La loi du 18 décembre 2023 pour le plein emploi a doté France Travail de nouvelles attributions notamment l'inscription à France Travail de toutes les personnes à la recherche d'un emploi à

compter du 1^{er} janvier 2025. Elle lui a également attribué de nouvelles missions pour le compte des acteurs du Réseau pour l'emploi.

Dans ce contexte, France Travail est engagé dans une transformation profonde de ses modes de fonctionnement, de ses organisations et de ses pratiques managériales, en lien avec :

- la mise en œuvre de la Loi pour le plein emploi,
- l'amélioration de la relation de service avec les usagers,
- l'évolution des attentes des agents et des managers,
- la nécessité de renforcer l'efficacité, la coopération, la confiance et la responsabilisation à tous les niveaux de l'organisation,
- l'exigence d'une performance durable, au service des usagers et des territoires.

A cet effet, France Travail a, dans le cadre d'un marché dédié auprès d'un prestataire externe, initié un accompagnement spécifique des comités de direction de ses différents établissements, visant à faire évoluer leur culture managériale et leurs modes de fonctionnement collectifs. Les principaux attendus de cet accompagnement sont détaillés au 2.2.3 du présent CCFT.

2.1. LES DIRECTIONS DE LA DIRECTION GENERALE ADJOINTE DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RELATIONS SOCIALES CONCERNEES PAR CE MARCHÉ

2.1.1. LA DIRECTION DU DEVELOPPEMENT DES TALENTS ET DES COMPETENCES

La Direction du développement des Talents et des Compétences (DDTC) est rattachée à la Direction générale adjointe des Ressources Humaines et des Relations Sociales (DGA RH-RS) qui conçoit, pilote, outille et déploie la politique des ressources humaines, du management et des relations sociales de France Travail. Elle garantit également la prise en compte des conditions de travail, de la santé au travail, du handicap et de la promotion de l'égalité des chances. Elle assiste la Direction générale dans la conception et la mise en œuvre de la stratégie sociale et anime le dialogue social au niveau national.

La DDTC assure la formation, établit la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, développe les compétences des collaborateurs de France Travail et réalise du conseil RH pour l'ensemble des agents des établissements. Trois entités composent la DDTC :

- la Direction de la Gestion des parcours professionnels
- la Direction de l'Académie France Travail
- la Direction de l'accompagnement managérial.

La délivrance de la formation est organisée par l'Académie France Travail, par :

- 6 académies interrégionales répartis sur le territoire (filière relation de service) : Francilien, Nord-est, Sud-est, Ouest, Océan indien et Antilles Guyane),
- l'Académie Nationale des Fonctions Support (filière fonctions support),
- l'Université du management (filière management),
- la plateforme de l'Académie France Travail permettant un libre accès à des formations en ligne ouvertes à tous.

La DGARH-RS assure le pilotage du marché.

L'Académie France Travail

L'Académie de France Travail est le dispositif de référence pour le développement des compétences des agents. Elle accompagne le développement professionnel et personnel de l'ensemble des collaborateurs, en proposant une offre de formation variée, accessible et ouverte à tous, en présentiel comme à distance dès la prise de poste.

Du e-learning aux webinaires, des contenus en libre-service au coaching et au codéveloppement, l'Académie couvre à la fois les compétences métiers et les compétences transversales et relationnelles : communication, coopération, facilitation, budget... Elle constitue également un espace d'échanges et d'apprentissage entre pairs, favorisant le partage de pratiques et la prise de recul sur le quotidien professionnel.

Inscrite dans un environnement tourné vers l'innovation, l'Académie intègre les enjeux liés à la transformation numérique et à l'intelligence artificielle.

Depuis la création de France Travail, elle contribue également à la construction d'une culture partagée de l'apprentissage avec les partenaires du Réseau pour l'emploi, afin de renforcer la coopération, l'harmonisation des pratiques et l'efficacité des services rendus aux chercheurs d'emploi et aux entreprises.

La Direction de l'Accompagnement managérial

La Direction de l'Accompagnement managérial se mobilise pour accompagner les managers dans la mise en œuvre des évolutions métiers et des transformations internes impulsées par le projet stratégique de France Travail, notamment par notre vision et nos valeurs, une culture de l'efficacité, d'une performance coopérative et d'un pilotage par mesure d'impact.

Pour développer les talents et les compétences des managers, la Direction de l'Accompagnement managérial est structurée autour des départements Conseil RH, Conseil Carrière et de l'Université du Management qui délivre la formation.

La Direction de l'Accompagnement managérial accompagne 5 800 managers, répartis sur l'ensemble des directions régionales, au sein de la Direction Générale, de la Direction Générale Adjointe Tech et de France Travail Services (FTS).

La ligne managériale de France Travail se structure en 4 niveaux dont 3 sont gérés par la Direction de l'Accompagnement managérial, le 4^{ème} relevant de la Direction Gestion et Accompagnement des cadres dirigeants, (voir 2.1.2) :

- le management de proximité, principalement les responsables d'équipe en agence,
- le management intermédiaire, principalement les directeurs d'agence France Travail et les directeurs adjoints ou les responsables de service des fonctions support,

- le management supérieur principalement les directeurs territoriaux, les directeurs territoriaux délégués, les directeurs de fonction support en région et les directeurs de fonction de la direction générale et de la DGA Tech

La Direction de l'Accompagnement managérial propose à l'ensemble des managers de France Travail quatre dispositifs complémentaires :

- **Les dispositifs "Les Essentiels" et "Les Sur Mesure"**
 - **"Les Essentiels"** destinés aux managers en prise de fonction. Les essentiels sont constitués de quatre cursus de formation et d'accompagnement pour chaque niveau de responsabilité managériale : management de proximité, management intermédiaire, management supérieur, cadre dirigeant. Chaque cursus alterne des actions de formations relatives à l'acquisition des compétences génériques utiles à l'exercice de la responsabilité de management, des actions de formation utiles à la mise en œuvre du plan stratégique de France Travail en lien avec les compétences clés managériales, les engagements "performance par la confiance" et leurs principes d'actions associés.
 - **"Les Sur Mesure"** permettent à tous les managers en exercice de la fonction, d'acquérir connaissances, méthodes, techniques leur permettant de mettre en œuvre les décisions stratégiques de France Travail ou de se perfectionner sur des thèmes relatifs aux activités ou aux pratiques managériales spécifiées de France Travail.
- **"Les plans d'Accompagnement Managériaux"** répondent aux besoins exprimés par les établissements en termes d'évolution globale des compétences de leurs managers. Ils sont un levier pour permettre aux établissements d'initier ou d'enrichir leur démarche de développement managérial par une mobilisation pertinente et efficiente de l'offre d'accompagnement managérial interne à France Travail, en articulation avec leurs propres actions.
- **Le Coaching** est un levier de développement managérial qui vise à accompagner les managers individuellement ou avec leurs équipes dans les changements, aussi bien dans leur rapport au travail que dans leur carrière ou leur environnement professionnel.

2.1.2. LA DIRECTION GESTION ET ACCOMPAGNEMENT DES CADRES DIRIGEANTS

Compte tenu des enjeux et des spécificités de gestion de la population des cadres dirigeants, la Direction est rattachée au Directeur général adjoint de la DRHRS. Elle a pour mission :

- la gestion et l'accompagnement des cadres dirigeants recouvrant la population de l'exécutif du Directeur général, les Directeurs généraux adjoints, des Directeurs régionaux d'établissement, les adjoints des Directeurs généraux adjoints, les Directeurs au sein de la direction générale, de la DGA Tech et les Directeurs régionaux adjoints.
- la conception et la délivrance de l'offre de services dédiée pour répondre à chaque étape du cycle de vie professionnelle des cadres dirigeants : recrutement, suivi du vivier des potentiels, développement des compétences et pilotage des parcours professionnels, gestion administrative et paie,
- la conception du programme de développement des compétences des cadres dirigeants : identification des besoins individuels et collectifs de développement des

compétences, proposition et accompagnement des plans de succession, élaboration des accompagnements personnalisés, élaboration, conception et pilotage du dispositif de l'accompagnement des cadres dirigeants

- le conseil auprès de tous les cadres dirigeants dans le cadre de leur parcours et de leur projet professionnel.

2.2. ELEMENTS CONTEXTUELS EN LIEN AVEC CE MARCHE

2.2.1. FOCUS SUR LES 7 COMPETENCES MANAGERIALES

Le principal public concerné par ce marché étant constitué de managers de France Travail, il est essentiel de souligner que les prestations attendues sont en corrélation avec les 7 compétences managériales (**Cf. Annexe 1**) développées au sein de notre organisation.

A ce titre, ces 7 compétences sont le socle sur lequel chaque manager de France Travail s'appuie pour se situer individuellement, se développer, se transformer et évoluer dans le cadre du dispositif de détection de potentiel.

Elles s'articulent autour de :

- 5 compétences "managériales" :
 - Inspire, construit une vision commune
 - Responsabilise
 - Manage la performance sociale et opérationnelle
 - Facilite et crée les conditions de la coopération
 - Développe les talents
- complétées de 2 compétences "socles" communes à tous les agents de France Travail :
 - Ecoute et agit avec bienveillance
 - Analyse ses pratiques pour adapter ses actions.

2.2.2. LA DEMARCHE DE TRANSFORMATION DE FRANCE TRAVAIL ET NOTRE VISION ET NOS VALEURS

France Travail s'est engagé depuis 2024 dans une réforme d'ampleur avec une seule ambition « ne laisser personne au bord de la route ».

Pour répondre à ces enjeux, France Travail s'appuie sur des programmes spécifiques, créés dès 2024, pour accompagner les demandeurs d'emploi et les entreprises tout en renforçant la collaboration entre les acteurs du réseau.

La transformation opérationnelle s'inscrit autour de 4 axes majeurs qui guident toutes les actions de France Travail :

- 1) Repérer l'ensemble des personnes sans emploi, les inscrire et leur proposer un parcours adapté
- 2) Mobiliser l'ensemble des personnes inscrites à France Travail avec un contrat d'engagement pour chacun fixant un cadre de droits et devoirs rénové et davantage de parcours intensifs
- 3) Soutenir et accompagner les entreprises qui ont des besoins de recrutement, particulièrement les TPE-PME en allant au-devant de leurs besoins pour proposer des solutions adaptées
- 4) Mettre en place des outils communs favorisant la coopération entre les acteurs, pilotés par l'Etat et les collectivités territoriales. L'ambition est de construire un patrimoine commun efficient pour le compte de tous, de créer les conditions d'une coopération soutenue avec les partenaires et de favoriser l'interconnaissance mutuelle au travers de l'élaboration d'une offre de développement de compétences et de partage des bonnes pratiques

Cette transformation culturelle et managériale repose sur 3 piliers :

1 - Une identité fondée sur une vision et des valeurs

Depuis mai 2025, France Travail s'est doté d'une vision commune « ensemble, rendons possible la réussite de tous » et de 4 valeurs :

- sens et engagement,
- simplicité et innovation,
- l'humain au cœur,
- transparence et confiance :

Cette vision et ces valeurs (**cf. Annexe 2**) constituent un des piliers de la transformation. Elles traduisent l'ambition de France Travail de tendre vers l'excellence relationnelle qui génère la confiance partagée et développe le pouvoir d'agir à tous les niveaux de l'organisation. Ce cadre de référence s'inscrit dans le prolongement de la démarche « performance par la confiance », adossée à 10 engagements (**cf Annexe 3**).

La **démarche « performance par la confiance »**, engagée en 2019 avait permis de poser les fondations d'un fonctionnement plus collaboratif et responsabilisant avec l'ambition d'aller plus loin aujourd'hui avec notre vision et nos valeurs, repère vivant et quotidien dans nos décisions et nos pratiques entre nous, avec les demandeurs d'emploi et les entreprises et avec les partenaires : un trait d'union entre notre passé, notre présent et notre avenir.

La vision et les valeurs constituent un cadre de référence, co construit en s'appuyant sur une méthode collaborative et itérative, soutenue par la démarche « performance par la confiance ». L'ancrage et l'incarnation de notre vision et de nos valeurs passent par un accompagnement de nos managers pour développer des dynamiques collaboratives et libérer les initiatives. Une approche de la performance fondée sur l'impact

Notre approche de la performance repose sur une logique **coopérative et orientée impact**. Elle vise à dépasser une lecture strictement quantitative des résultats pour s'attacher aux effets concrets et durables de l'action collective sur les usagers. En favorisant la coopération interne et entre acteurs, la mise en commun des compétences et la responsabilité partagée, cette approche permet d'améliorer la qualité du service rendu, de renforcer le pouvoir d'agir des professionnels et de créer une performance utile, mesurable et alignée avec le sens de nos missions.

2 Une culture de l'efficience

Une démarche simplification et efficience a été lancée en novembre 2024. Elle concerne chaque établissement et repose sur la co-construction et l'implication des acteurs opérationnels

L'enjeu est de réduire les actes métiers sans valeur ajoutée (en simplifiant et en utilisant notamment la robotique et l'IA) pour investir le temps gagné dans d'autres activités utiles pour l'utilisateur et requérant davantage l'expertise du conseiller

3 Une posture professionnelle orientée usagers

- La relation de service au cœur des attendus
- La transparence dans les actions
- L'exemplarité dans les actions
- La personnalisation et la territorialisation : être en proximité des besoins, renforcer la co-responsabilité des actions de formation menées, renforcer les actions délocalisées

2.2.3. SYNTHÈSE DES ATTENDUS DU MARCHE POUR LA TRANSFORMATION DES PRATIQUES MANAGERIALES DES CODIRs DE FRANCE ACTUELLEMENT EN COURS DE DÉPLOIEMENT.

Comme indiqué précédemment, France Travail est engagé, avec l'appui d'un prestataire externe, dans une démarche d'accompagnement de ses comités de direction pour faire évoluer leur culture managériale et leurs modes de fonctionnement collectifs.

Cet accompagnement en cours de déploiement vise plus précisément à :

- **Accompagner la transformation individuelle et collective des membres des comités de direction**, afin de faire évoluer durablement leurs postures managériales vers des pratiques plus collaboratives.
- **Renforcer l'engagement et la responsabilité des équipes dirigeantes**, en s'appuyant sur la confiance et la coopération comme levier central de performance sociale et opérationnelle.

- **Développer et ancrer les pratiques de coopération**, notamment l'intelligence collective, la gestion des tensions, l'écoute et la facilitation, dans le fonctionnement quotidien des CODIR.
- **Assurer l'incarnation concrète de la Vision et des Valeurs de France Travail**, en faisant des comités de direction des collectifs exemplaires dans leurs pratiques managériales.
- **Créer les conditions d'une performance durable**, conciliant efficacité opérationnelle, qualité des relations de travail et engagement des collaborateurs, au service des missions de France Travail.

Le marché objet du présent CCFT s'inscrit en **complémentarité** de cet accompagnement des comités de direction. Les prestations attendues dans le cadre du présent marché doivent élargir et diffuser, auprès d'un public plus large de managers, des pratiques de leadership cohérentes avec les orientations stratégiques de France Travail, sans pour autant, se substituer aux dispositifs existants.

Par ailleurs, le leadership attendu au sein de France Travail se fonde sur un socle commun basé sur **une vision et des valeurs**. Il vise à garantir un cadre managérial partagé, porteur de sens, favorisant la confiance, l'engagement des collectifs de travail et la qualité du service rendu aux usagers.

Les prestations du présent marché doivent ainsi contribuer à renforcer l'appropriation de ce cadre de référence par les managers, en lien avec les attendus managériaux et les principes de fonctionnement portés par l'établissement.

Le référentiel de cette vision et valeurs communes est présenté en **Annexe 2**

3. OBJET DU MARCHÉ

3.1. LIBELLE ET DESCRIPTION DU MARCHÉ

Le présent marché a pour objet la conception et l'animation **d'un parcours de formation intitulé « Leadership managérial », destiné aux managers de France Travail.**

Ce parcours vise à accompagner l'évolution des postures et des pratiques managériales dans un contexte de transformation organisationnelle et culturelle, de coopération renforcée et de développement d'organisations plus responsabilisantes.

Il s'inscrit en complémentarité des dispositifs existants d'accompagnement managérial et des actions menées auprès des comités de direction de la Direction générale et des établissements, sans s'y substituer.

3.2. PERIMETRE DU MARCHÉ

La formation s'adresse aux managers de France Travail quel que soit leurs niveaux. La participation à ce parcours repose sur une démarche volontaire.

A titre d'illustration, les profils suivants peuvent être concernés par le parcours de formation : « Leadership managérial » :

- un groupe de cadres dirigeants : directeurs généraux adjoints, directeurs régionaux, directeurs régionaux adjoints, directeurs au Siège,
- un groupe de managers supérieurs : directeurs territoriaux, directeurs territoriaux délégués, directeurs de fonction en établissement ou directeurs de fonction au Siège.
- un groupe de managers intermédiaires : directeurs d'agence ou plateforme de services centralisés, directeurs adjoints d'agence ou plateforme de services centralisés, responsables de services.
- un groupe de managers de proximité : responsables d'équipe en agence ou plateforme de services centralisés, responsables d'équipe support.

3.2.1. SUR LE PLAN TERRITORIAL

Le présent marché a pour périmètre géographique la France entière (Corse et départements et régions d'Outre-mer : Guadeloupe, Guyane, Martinique, Mayotte et Réunion inclus).

Les actions de développement des parcours ainsi que la **Journée Découverte** seront dispensées dans les lieux suivants après accord des bénéficiaires du parcours :

- au sein de l'Université du Management, dont les locaux sont situés à Paris.
- au sein des Académies interrégionales de France Travail (Bordeaux, Le Mans, Lyon, Avignon, Montpellier, Lille, Metz, Noisy-Le-Grand, Sainte Marie (Réunion), Mamoudzou (Mayotte), Les Abymes (Guadeloupe), Fort-de-France (Martinique) et Cayenne (Guyane) ou de locaux mis à disposition au sein de la Direction générale ou des établissements régionaux de France Travail,

3.2.2. SUR LE PLAN FONCTIONNEL

Le marché concerne l'achat de prestations de développement des compétences et de parcours de formation pour les managers de France Travail.

4. VOLUMETRIE ET TAILLE DES COHORTES

A titre indicatif, le nombre de managers susceptible de suivre le parcours de formation « Leadership Managérial » est potentiellement de **1500 Managers** sur la durée totale du marché soit 4 ans en cas de reconduction.

Deux typologies de parcours devront être proposées :

- Un ***parcours Classique***
- Un ***parcours Formateurs Internes***

Chaque Manager ne pourra suivre qu'un seul type de parcours. La cible de de La volumétrie des participants selon les parcours est la suivante :

- **Parcours classique : 1450**
- **Parcours formateurs internes : 50.**

Chaque typologie de parcours renvoie à des attendus et des modalités d'accompagnement spécifiques qui sont décrites à l'article 5 du présent CCFT.

Pour chaque parcours, **la taille des cohortes de managers sera au maximum de 15 participants**

Chacune des UOs relatives à l'animation de ces deux parcours fait l'objet d'un prix différencié en fonction du lieu d'exécution de la prestation (Cf. Bordereaux des prix)

Les parcours « Leadership Managérial » (« *Classique* » ou « *Formateurs Internes* ») doivent avoir d'une durée maximale de **7 jours**, répartis sur une période d'environ **6 mois**.

A noter, une même cohorte pourra regrouper des managers de différents niveaux et issus de différents établissements.

Par ailleurs, avant le démarrage d'un parcours, chaque Manager intéressé par ce parcours bénéficiera d'une « **Journée Découverte** » à l'issue de laquelle le Manager pourra décider ou non de rejoindre le parcours.

Le nombre maximum de participants à une Journée Découverte est de 25.

L'UO relative à l'animation de la « Journée Découverte » fait également l'objet d'un prix différencié en fonction du lieu d'exécution de la Journée Découverte (Cf. Bordereaux des prix)

A l'issue de la journée Découverte, les participants volontaires pour s'engager dans le Parcours « Leadership Managérial » pourront être « dispatchés » sur différentes cohortes.

A noter, la durée maximale de 7 jours pour le parcours « Leadership Managérial » n'intègre pas la Journée Découverte (autrement dit, un manager ayant réalisé la totalité du programme aura bénéficié de 8 jours d'accompagnement).

Le Titulaire prend en charge la phase de conception et d'ingénierie de la Journée Découverte et des Parcours.

5. DESCRIPTION DÉTAILLÉE DES PRESTATIONS ATTENDUES

5.1. OBJECTIFS DES PRESTATIONS

Les parcours de formation (« *Classique* » ou « *Formateurs Internes* ») « Leadership Managérial » doivent permettre aux managers de France Travail de développer des postures de leadership favorisant la confiance, la coopération et la coresponsabilité, en cohérence avec la vision, les valeurs et les attendus managériaux de l'établissement.

Le parcours « *Formateurs Internes* » sert une ambition de **diffusion progressive et à grande échelle** de la démarche ainsi qu'un objectif de démultiplication de l'accompagnement pour permettre à l'ensemble de la ligne managériale de s'approprier durablement les pratiques managériales prônées par France Travail.

Aussi, à l'issue du parcours « ***Formateurs Internes*** », les managers qui l'auront suivi, devront donc être en **capacité de diffuser ces pratiques en toute autonomie**, aux managers n'ayant suivi aucun des deux parcours.

Par ailleurs, quel que soit le parcours de formation suivi (« *Classique* » ou « *Formateurs Internes* ») les participants devront à l'issue du parcours être en capacité :

- d'ajuster leur posture managériale en fonction des situations et des enjeux rencontrés,
- de mobiliser leurs équipes autour d'un cadre clair, porteur de sens et de responsabilité,
- de favoriser des modes de coopération efficaces au sein des collectifs de travail,
- d'accompagner les évolutions organisationnelles en s'appuyant sur l'intelligence collective,
- d'articuler leur pratique managériale avec la vision et les valeurs de France Travail.

5.2. PRESTATIONS ATTENDUES POUR LA PHASE DE CONCEPTION ET D'INGENIERIE

Il s'agit de la conception de la Journée Découverte et des Parcours « Leadership Managérial » tant pour le « *parcours Classique* » que pour le « *parcours Formateurs Internes* ». Cette phase comprend également la réalisation des supports pédagogiques y compris les outils numériques afférents.

Cette phase intègre également la conception d'un teaser visant à présenter le parcours de transformation et d'accompagnement.

5.2.1. JOURNEE DE DECOUVERTE DU LEADERSHIP MANAGERIAL

Préalablement à l'entrée dans les parcours de formation « Leadership managérial » reposant sur le volontariat, France Travail souhaite proposer à l'ensemble des managers une **journée de découverte du cadre de référence du leadership managérial**.

Cette journée, **obligatoire pour tous les managers**, a pour objectifs :

- de partager un socle commun de compréhension du leadership managérial attendu à France Travail,
- de présenter la vision, les valeurs et les attendus managériaux de l'établissement,
- d'explicitier les enjeux de la transformation managériale et de la relation de service,
- de permettre à chaque manager de se situer et d'éclairer son choix d'entrer, le cas échéant, dans un parcours de formation approfondi reposant sur le volontariat.

Cette Journée Découverte ne constitue pas un parcours de formation. Elle s'inscrit dans une logique d'acculturation et de mise en cohérence de l'ensemble de la ligne managériale.

L'accès aux parcours de formation « Leadership managérial » repose sur le volontariat des managers et intervient à l'issue de la Journée de Découverte, qui constitue un préalable commun de sensibilisation et de partage du cadre de référence.

5.2.2. LE PARCOURS DE LEADERSHIP MANAGERIAL

Les parcours « Leadership Managérial » (« *Classique* » ou « *Formateurs Internes* ») doivent :

- combiner des temps collectifs et des temps d'appropriation individuelle,
- favoriser la mise en pratique entre les séquences,
- être conçu pour des groupes avec un effectif minimum de 10 et maximum de 15

Les parcours doivent notamment permettre de travailler sur les dimensions suivantes :

- **Posture et rôle du manager :**
 - prise de recul sur sa pratique,
 - compréhension de son rôle dans des organisations en évolution,
 - articulation entre responsabilité individuelle et collective.
- **Symétrie des attentions et relation de service :**
 - compréhension du principe de symétrie des attentions, liant la qualité de l'attention portée aux équipes à celle portée aux usagers et partenaires,
 - capacité à créer des environnements de travail favorables à l'engagement, à la confiance et à la qualité de la relation de service,
 - articulation entre pratiques managériales internes et qualité du service rendu.
- **Partage du pouvoir et de la décision :**
 - clarification des rôles, responsabilités et marges de manœuvre,
 - capacité à associer les équipes aux décisions, dans un cadre sécurisé et responsabilisant,
 - développement de pratiques favorisant l'autonomie, la coresponsabilité, la capacité d'agir et la prise d'initiative.
- **Communication managériale :**
 - clarté des messages,
 - qualité de l'écoute,
 - capacité à réguler les tensions et à instaurer un climat de confiance
 - régularité du feedback individuel et collectif dans une approche constructive
- **Coopération et dynamique collective :**
 - animation de collectifs de travail,
 - mobilisation de l'intelligence collective,
 - développement de pratiques de coresponsabilité.
- **Leadership et transformation :**
 - accompagnement du changement,
 - capacité à initier des démarches d'amélioration continue,
 - alignement avec la vision et les valeurs de France Travail.

Ces contenus doivent être adaptés au contexte spécifique de France Travail et à la diversité des situations managériales rencontrées sur les territoires.

5.2.3. LIVRABLES ET DELAIS

Livrables attendus :

- un synopsis détaillé et un déroulé pédagogique incluant pour chaque séquence de la Journée Découverte et des parcours les objectifs pédagogiques, le déroulé de l'animation, les consignes de travail en présentiel et en inter-parcours pour les participants...,
- une fiche de présentation des parcours,
- toutes ressources essentielles à remettre aux participants en format électronique,
- le support stagiaire éventuel à remettre en format électronique.

Déroulé de la prestation :

A l'issue de la Réunion de Lancement du marché décrite à l'article 6.3 du présent CCFT, l'équipe projet de la DGARH-RS, après convocation transmise par ses soins (via courriel), organise une première réunion de travail, dite Réunion de Cadrage, au cours de laquelle elle fournit au Titulaire du marché tous les éléments de cadrage et de contenu opérationnel. Lors de cette réunion, la DGARH-RS peut être accompagnée des directions de la Direction générale concernées par la prestation.

La restitution de cette réunion est à la charge du Titulaire qui la transmet à la DGARH-RS par courriel dans un délai de 2 jours ouvrés.

Au cours de cette réunion, le Titulaire élabore, en collaboration avec l'équipe projet, le calendrier de réalisation de la prestation. Il peut être actualisé tout au long de la phase de conception de l'ingénierie.

Le Titulaire réalise l'ensemble des livrables et les soumet à la validation de l'équipe projet de la DGARH-RS dans les délais convenus au calendrier de déroulement de la prestation :

- ✓ au moins 15 jours avant le début de l'animation des parcours
- ✓ au plus tard, deux (2) mois à compter de la notification du marché

5.3. PRESTATIONS ATTENDUES POUR LA PHASE D'ANIMATION DE LA JOURNEE DECOUVERTE ET DES PARCOURS

L'animation de la Journée Découverte se déroule sur une seule journée

L'animation des parcours « Leadership Managérial » comprend l'animation de **7 rencontres maximum** d'une journée par parcours. Ces rencontres s'étalent sur une durée d'environ 6 mois.

Le Titulaire utilise des méthodes participatives et expérientielles ayant pour but d'ancrer les savoirs, obtenir l'adhésion et instaurer une dynamique de groupe favorisant la coopération et l'entraide au-delà du parcours. Il assure à tous les groupes le même niveau d'informations et de connaissances, ainsi que les mêmes animations quel que soit l'intervenant.

En cohérence avec les principes de la formation apprenante déployés à France Travail, les techniques d'animation privilégient l'apprentissage par l'expérience, l'échange et l'interactivité entre participants. Elles allient concept et pratique et prennent en compte l'expérience des participants. Ces techniques dynamiques et innovantes utilisent différents moyens de communication permettant de favoriser les échanges et de susciter la réflexion.

Le Titulaire doit proposer une approche pédagogique favorisant :

- l'implication active des participants,
- l'ancrage des apprentissages dans des situations professionnelles réelles,
- l'alternance entre apports structurants et mises en situation,
- les échanges de pratiques entre pairs.

Dans le cadre de la logique de diffusion interne, pour le parcours « Formateur Interne » l'approche pédagogique doit permettre aux managers formés :

- d'observer des séquences d'animation réalisées par le titulaire,
- de coanimer des séquences d'animation en situation réelle, intégrées au parcours, avec un rôle actif des managers formés et un appui structuré du titulaire,
- de conduire des séquences d'animation de manière autonome, avec un regard d'observation ponctuel du titulaire.

Ces modalités visent à garantir une mise en pratique effective des compétences d'animation au sein même du parcours « Formateur interne »

Les prestations du présent marché n'ont pas vocation à prévoir un suivi systématique de l'ensemble des actions de formation et de développement des compétences dispensés en interne.

L'appropriation, la diffusion et le pilotage dans la durée relèveront des équipes internes en charge de l'accompagnement managérial de France Travail.

Les méthodes pédagogiques retenues devront permettre une appropriation concrète, transférable et reproductible des contenus et des pratiques. À ce titre, le prestataire ne pourra en aucun cas revendiquer le versement d'une indemnité, de droits de propriété intellectuelle ou de redevances au titre de l'utilisation ultérieure, par France Travail, des méthodes, outils ou supports pédagogiques transmis dans le cadre du présent marché.

Dans la mesure du possible et afin de maintenir la dynamique de groupe, le Titulaire assure le maintien du même intervenant sur un même parcours pour un même groupe de participants.

Avant le démarrage d'un parcours, le Titulaire doit transmettre, à la demande de la DGARH-RS, le nom de l'intervenant et ses coordonnées, pour lui permettre de le contacter en cas d'imprévu ou cas de force majeure

Le Titulaire doit impérativement s'assurer que les intervenants se sont appropriés les méthodes de formation ainsi que le contexte de France Travail avant toute animation d'un parcours.

En début de parcours, le Titulaire garantit l'émargement des participants. Le modèle de "feuille d'émargement" réservé à cet effet est fourni par l'équipe projet de la DRHRS lors de la réunion de cadrage.

Chaque parcours fait l'objet d'une évaluation par les participants à l'aide des fiches d'évaluation à chaud. Il est attendu du Titulaire qu'il sensibilise les participants à l'importance de les compléter. Le Titulaire a en charge la compilation anonymisée de l'ensemble des évaluations.

Il est attendu également du Titulaire qu'il sensibilise les participants sur l'importance de répondre aux questions de l'évaluation des acquis.

L'annulation par le Titulaire d'un parcours de formation entraîne l'application des pénalités prévues à l'article 7 du Contrat.

Livrables attendus :

- le calendrier d'animation des parcours établi par le Titulaire et validé par France Travail. Celui-ci pourra être modifié après l'accord de la DGARH-RS.
- les feuilles d'émargement originales remises à l'organisateur du parcours, en main propre. Pour information, France Travail est en cours de déploiement d'une solution d'émargement électronique qui pourra le cas échéant être mis à disposition du Titulaire.

A l'issue de chaque journée d'animation et dans un délai maximum de 48 heures ouvrées après la réalisation d'une séance, l'animateur doit transmettre à France Travail les feuilles d'émargement et signaler à l'équipe projet DRHRS toute difficulté rencontrée dans le déroulement du parcours, une insatisfaction exprimée par les participants ou toute situation individuelle sensible.

Ces prestations d'animation des parcours font l'objet de plusieurs Unités d'Oeuvre distinctes en fonction de la typologie des parcours (« *Classique* » ou « *Formateurs Internes* ») et du lieu d'exécution du parcours.

5.4. CALENDRIER DES PRESTATIONS

Le planning de réalisation des prestations est le suivant :

- Phase de conception/ingénierie :
L'ensemble des livrables relatifs à la phase de conception et d'ingénierie devront être remis aux interlocuteurs de la DGA RHRS conformément aux délais définis lors de la réunion de cadrage et en tout cas au plus tard deux (2) mois à compter de la notification du marché.
- Phase d'animation de la Journée Découverte et des Parcours :
Le calendrier de l'animations des Journées Découvertes et des Parcours est défini conjointement avec le Titulaire et lui est communiqué par les interlocuteurs de la DGA RHRS sur une base semestrielle.

5.5. MOYENS ET COMPETENCES NECESSAIRES

5.5.1. LOGISTIQUE

Les parcours d'accompagnement collectifs se tiennent dans les locaux de France Travail dans des salles adaptées à la formation ou l'accompagnement en tout point du territoire selon les modalités définies à l'article 3.2.1.

5.5.2. PROFIL DES INTERVENANTS

Les intervenants proposés pour l'animation doivent justifier d'une expertise et d'une expérience avérées.

Les intervenants mobilisés pour l'exécution des prestations doivent démontrer au moins 5 ans d'expérience dans leur pratique.

Ces intervenants doivent également justifier :

- d'une expérience significative dans la conception et l'animation de formations managériales dans des organismes publics dotés d'un réseau avec des échelons territoriaux,
- d'une connaissance des enjeux des organisations publiques,

- d'une capacité à intervenir auprès de managers expérimentés, dans des contextes de transformation complexe.

Les profils proposés pour l'exécution des prestations doivent satisfaire aux exigences de la fiche profil d'engagement minimum remis par le Titulaire dans son offre technique.

Le profil de chaque intervenant devra faire l'objet d'une validation préalable de la part de la DGA-RHRS ainsi que celui de tout nouvel intervenant en cours de marché conformément à l'article 5.2 du Contrat.

Avant le démarrage de chaque parcours, le Titulaire transmet aux équipes de la DGA RHRS de France Travail le nom et le CV de l'intervenant qu'il pressent pour l'animation de ce parcours. La DGA RHRS valide cet intervenant et s'assure notamment qu'il satisfait aux exigences de la fiche profil d'engagement minimum remis par le Titulaire dans son offre technique.

En cas de refus, pour des raisons dument justifiées, par la DGA RHRS du profil proposé par le Titulaire pour l'animation du parcours, le Titulaire dispose d'un délai de cinq jours calendaires pour proposer à la DGA RHRS un nouveau profil.

Sous peine de l'application de la pénalité prévue à l'article 7 du Contrat seuls les intervenants validés par la DGA RHRS peuvent prendre part à l'exécution des prestations

Le Titulaire doit mettre à disposition de France Travail un chef de Projet en relation avec le prescripteur, dans les conditions prévues au point 6. "Modalités de pilotage" du présent CCFT ; le CV de ce chef de projet est joint à l'offre technique du Titulaire.

5.6. ATTENTES PARTICULIERES VIS-A-VIS DU TITULAIRE

5.6.1. DEVOIR DE CONSEIL

Le Titulaire, du fait de son expertise, est tenu de conseiller France Travail sur les modalités d'exécution des prestations. Ce devoir de conseil s'exerce au fil de l'exécution des prestations : il peut porter sur l'organisation mise en œuvre, plus spécifiquement sur tout point lié à l'objet du marché qui pourrait faire l'objet de propositions d'optimisation et de ce fait, à la réduction des coûts. Cela englobe aussi les éléments concernant la démarche environnementale qu'il est possible de mettre en place.

5.6.2. PLAN DE PROGRES

De même, le Titulaire s'engage à présenter à France Travail, annuellement / à la demande de celui-ci, un plan de progrès dont l'objectif est l'optimisation des prestations.

5.6.3. DEVOIR D'INFORMATION

Le Titulaire s'engage à informer ses interlocuteurs à la Direction générale de France Travail de toute modification de la réglementation, de la norme en vigueur, de son processus de production, de la composition de l'équipe présentée lors de cette offre.

5.6.4. DEMARCHE DE PROTECTION OU DE MISE EN VALEUR DE L'ENVIRONNEMENT

L'exécution des prestations attendues doit s'insérer dans une démarche de protection ou de mise en valeur de l'environnement.

A cet effet, le Titulaire s'engage pour l'exécution des prestations attendues à :

- Réduire le nombre d'impressions papier en généralisant le format électronique et en n'imprimant les documents que sur demande expresse de France Travail,
- En cas d'impression papier, le Titulaire utilise du papier recyclé et non blanchi éco labélisé de type "Blue Angel" ou équivalent, en format recto-verso, avec une mise en page réduisant les impressions (2 documents par page, etc.) et une conception de document visant à limiter au maximum la consommation d'encre,
- Réduire et recycler les déchets notamment par le recours aux structures issues de l'économie circulaire spécialisées dans le ramassage, la valorisation et le recyclage des déchets),
- Réduire les déplacements professionnels en privilégiant le travail à distance.

A l'issue de chaque année d'exécution de marché, le Titulaire présente à France Travail un bilan quantitatif et qualitatif des mesures ainsi mises en place.

6. MODALITES DE PILOTAGE ET DE SUIVI DU MARCHE

6.1. INTERLOCUTEURS DU TITULAIRE AUPRES DE FRANCE TRAVAIL

Le Titulaire désigne dans sa proposition technique un Chef de Projet qui est aussi l'interlocuteur privilégié de France Travail pour l'ensemble des questions contractuelles ; celui-ci a autorité pour régler toute difficulté liée à l'exécution des prestations. Il représente le Titulaire dans toutes les réunions où celui-ci est convié dans le cadre de l'exécution du marché et du contrôle des prestations. Il est en lien avec les représentants de la DGARH-RS ainsi qu'avec l'acheteur qui assure le suivi de l'exécution contractuelle du marché à la Direction Achats Marché de France Travail.

Le Titulaire est en charge de :

- l'organisation générale et du suivi du marché,

- la coordination de ses équipes,
- l'analyse des résultats des évaluations,
- la coordination des opérations et la gestion du dossier de France Travail.

Le Titulaire doit conseiller France Travail et proposer des actions d'optimisation des prestations.

Le Titulaire apporte toute diligence à la résolution rapide des difficultés et transmet toutes les données nécessaires à France Travail.

Le Titulaire met également à disposition de France Travail une équipe pour traiter des questions liées à la gestion opérationnelle des prestations (planifications, convocations, ...).

6.2. INTERLOCUTEURS DE FRANCE TRAVAIL AUPRES DU TITULAIRE

Les interlocuteurs du Titulaire au sein de France Travail sont constitués en équipe projet associant :

- le Directeur général adjoint en charge des Ressources Humaines et des Relations Sociales,
- son adjoint en charge de la Direction du développement des Talents et des Compétences,
- un représentant de la Direction de l'accompagnement managérial,
- les représentants dédiés de la Direction Achats-Marchés : l'acheteur en charge du suivi de l'exécution contractuelle et du contrôle de conformité technique, le responsable de département achats.

6.3. INSTANCES DE PILOTAGE ET DE SUIVI

Une **réunion de lancement** du marché réunissant les représentants du Titulaire et les interlocuteurs nationaux de France Travail, cités à l'article 6.2 ci-dessus, est organisée après la notification du marché par l'acheteur coordinateur de la Direction Achats Marchés.

Cette réunion a pour objectif de préciser certaines dispositions contractuelles et de permettre l'identification des différents acteurs des deux parties. Lors de la réunion de lancement, le représentant du Titulaire doit être accompagné des personnes ayant la connaissance technique / chargés de l'exécution opérationnelle des prestations. En principe, cette réunion de lancement a lieu dans les 10 jours ouvrés suivant la notification du marché.

La réunion de lancement est suivie de la réunion de cadrage prévue au 5.2 du présent CCFT.

Une **réunion de bilan annuel** permet d'échanger sur l'exécution du marché et ses optimisations possibles, partager les points d'alerte sur les difficultés éventuellement rencontrées.

Dans le cadre de la réalisation des prestations attendues, des réunions peuvent être organisées ponctuellement soit à la demande de France Travail, soit à la demande du Titulaire.

Les invitations aux réunions sont envoyées par courriel. Les comptes rendus des réunions sont établis par le Titulaire, transmis à France Travail dans les 5 jours ouvrés qui suivent les réunions, et validés par lui.

6.4. ÉLÉMENTS DE REPORTING

Le Titulaire fournit à France Travail, chaque trimestre une synthèse des prestations réalisées (animation des Journées Découvertes et des Parcours), dans laquelle doivent figurer a minima les éléments suivants :

- le nombre et la liste des bénéficiaires des parcours réalisés,
- le nombre de parcours décalés ou annulés,
- la date de réalisation de chacune des Journées Découvertes et de chacun des parcours avec la mise en évidence des écarts par rapport à la planification initiale,
- les lieux d'organisation des Journées Découvertes et des parcours,
- le nombre de participants par Journées Découvertes et par Parcours,
- le taux de satisfaction des stagiaires par parcours, selon les éléments transmis,
- les points forts / points faibles par type de parcours,
- la synthèse du formateur,
- l'analyse des évaluations sur les acquis de la formation,
- les propositions d'évolution (durée des séquences, approche pédagogique, organisation...).

Ces éléments peuvent être ajustés en cours de marché d'un commun accord entre le Titulaire et France Travail.

Ces données sont transmises par courriel à l'interlocuteur dédié dans les 15 jours calendaires au plus tard qui suit le trimestre écoulé.

De même, avant la fin du mois suivant la date anniversaire du marché, le Titulaire transmet à France Travail une consolidation annuelle des mêmes éléments.

7. OPERATIONS DE CONTROLE DE L'EXÉCUTION ET DE LA QUALITE DES PRESTATIONS

7.1. CONTROLES A LA CHARGE DU TITULAIRE

Le Titulaire veille à ce que les normes de qualité mises en œuvre pour l'exécution des prestations attendues soient appliquées sans défaut jusqu'au terme de la prestation dont il est responsable.

Il effectue tous les contrôles de cohérence nécessaires à la bonne réalisation des prestations attendues. Il soumet à France Travail le détail des moyens mis en œuvre et lui fait connaître

la procédure qualité activée. Cela comprend le contrôle des engagements environnementaux pris et la preuve de leur tenue tout au long du marché.

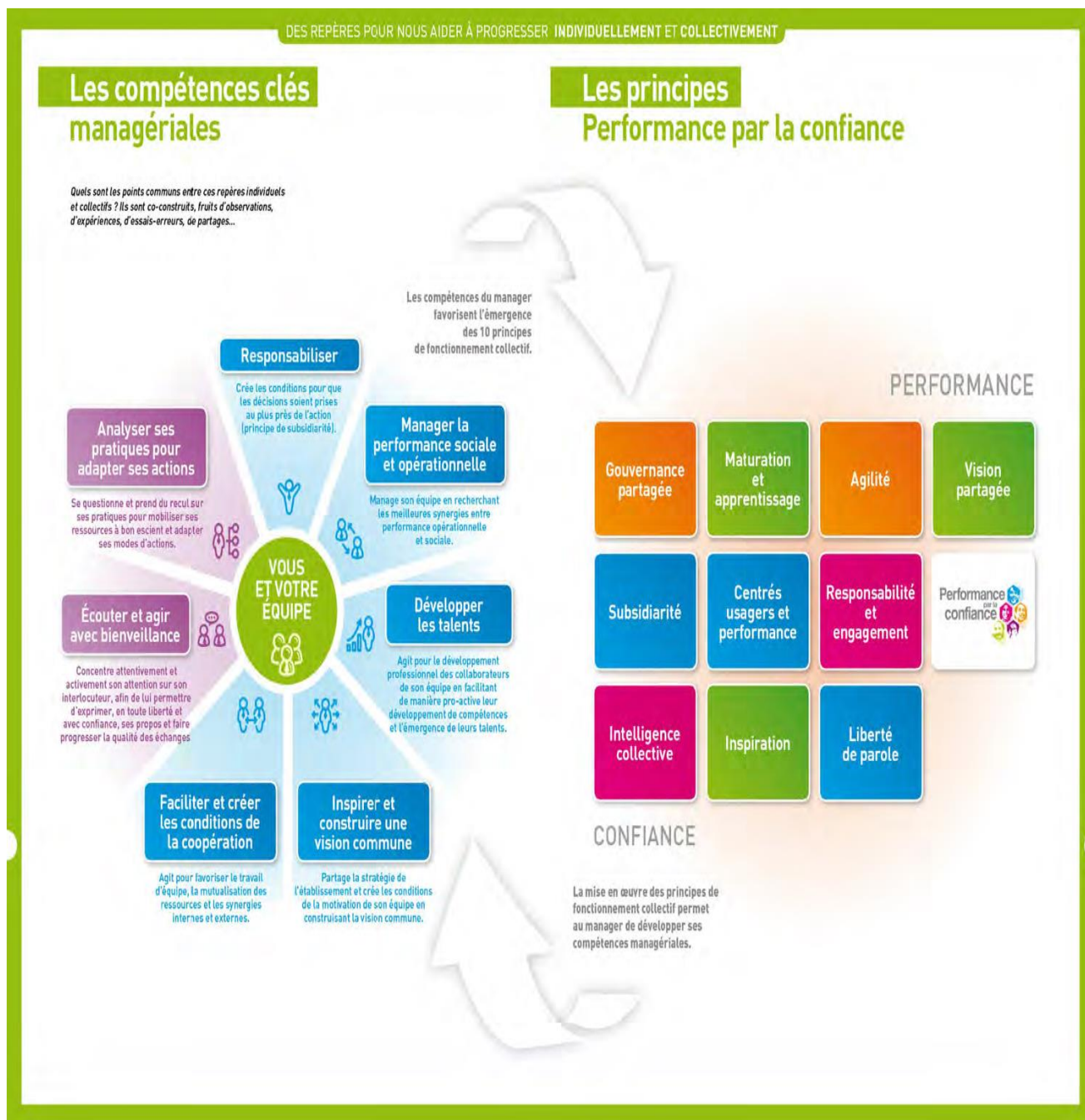
En cas d'incident, le Titulaire fournit à France Travail les procédures ou actions correctives mises en œuvre.

7.2. CONTROLES REALISES PAR FRANCE TRAVAIL

Afin de contrôler le respect des engagements contractuels, France Travail se réserve le droit de demander, en cours d'exécution du marché, toutes les informations qu'il jugerait utiles au suivi de l'exécution des prestations.

France Travail se réserve également la possibilité d'effectuer des contrôles de la qualité d'exécution des prestations, sur les lieux d'exécution du marché.

ANNEXE 1 : LES 7 COMPÉTENCES MANAGERIALES



ANNEXE 2 : LA VISION ET LES VALEURS DE FRANCE TRAVAIL

France Travail s'est doté depuis mai 2025 d'une vision et de quatre valeurs qui constituent le cadre de référence commun à l'ensemble de ses établissements.

Ce cadre accompagne une transformation culturelle visant à renforcer l'efficacité de nos actions, l'engagement des agents et la qualité du service rendu aux usagers.

Notre vision et nos valeurs guident nos actions et notre posture pour les mois et les années à venir afin de renforcer la coopération entre collaborateurs, au bénéfice de nos usagers et de nos partenaires.

L'objectif est de favoriser des modes de fonctionnement qui permettent :

- plus de coopération entre équipes,
- une plus grande responsabilisation des agents,
- le développement du pouvoir d'agir des collectifs,
- une meilleure capacité collective à adapter les services aux besoins des publics. »

La vision de France Travail est : **“Ensemble, rendons possible la réussite de tous.”**

Elle souligne que la réussite des personnes accompagnées repose sur la mobilisation collective des agents et des partenaires du Réseau pour l'Emploi. »

Les valeurs de France Travail constituent des repères pour l'action :

Sens & engagement

- Comprendre l'impact de son action au service des publics.

Simplicité & innovation

- Améliorer en continu les pratiques et les services, et s'autoriser à proposer des solutions nouvelles pour répondre aux besoins des usagers.

L'humain au cœur des missions

- Prendre en compte les besoins des personnes accompagnées.

Transparence & confiance

- Favoriser des relations professionnelles ouvertes et responsables.

ANNEXE 3 : LES ENGAGEMENTS PPC

Charte d'engagements pour la Performance Par la Confiance

Nos engagements pour la performance par la confiance visent à accroître la capacité à agir et l'épanouissement au travail de chacun pour une meilleure performance sociale et opérationnelle. Il appartient à chacune et à chacun, par son implication, d'œuvrer pour respecter ces engagements au quotidien. Ainsi, dans le respect de nos obligations (légales, réglementaires et conventionnelles), valeurs et principes éthiques (neutralité, laïcité, égalité devant le service public), chacune et chacun s'engage à :

