

NATURE DU MARCHÉ : ACCORD-CADRE DE SERVICES

Procédure : Procédure adaptée

Objet :

Mise en place de programmes d'accompagnement Managérial destinés aux managers « dirigeants » et « intermédiaires » d'Aix Marseille Université et de ses partenaires.

Pouvoir Adjudicateur

Aix-Marseille Université (AMU)
58, boulevard Charles Livon 13284 MARSEILLE CEDEX 07

Représentant du Pouvoir Adjudicateur

Le Président d'Aix-Marseille Université

Comptable assignataire des paiements

Monsieur l'agent comptable d'Aix Marseille Université

**CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIERES
(CCTP)**

PROCEDURE N° AMU37-2026

Table des matières

1. CONTEXTE GENERAL DE LA DEMANDE.....	3
2. CONTEXTE SPECIFIQUE DE LA DEMANDE.....	3
3. PUBLIC VISÉ POUR CES PROGRAMMES.....	4
3.1 Pour le programme « managers dirigeants ».....	4
3.2 Pour le programme « managers intermédiaires ».....	4
4. OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR LES DEUX PROGRAMMES.....	5
5. OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES.....	5
5.1 Objectifs du parcours managers dirigeants.....	5
5.2 Objectifs du parcours managers intermédiaires.....	6
6. STRUCTURE ET DETAIL DU PROGRAMME.....	6
6.1 – Contenu des 2 parcours :.....	6
Les éléments détaillés ci-dessous correspondent aux deux parcours 100% en présentiel que le Titulaire doit mettre en place.....	6
6.1.1 – Conception des parcours.....	6
6.1.2 - Pour le parcours « managers dirigeants », il s'agit.....	6
6.1.3 - Pour le parcours « managers intermédiaires », il s'agit.....	7
6.2- Dispositif spécifique.....	7
6.2.1 A destination des « managers dirigeants ».....	7
6.2.2 A destination des « managers intermédiaires ».....	7
6.3 – Autres sujets et modalités proposés dans le cadre de l'EDT (hors prestation).....	8
7. VOLUMETRIE ESTIMEE- CALENDRIER PREVISIONNEL DE DEPLOIEMENT.....	8
8. DEPLOIEMENT-CALENDRIER.....	8
9. EVALUATION DE LA SATISFACTION.....	8
10. PREPARATION ET SUIVI.....	9
11. ORGANISATION LOGISTIQUE ET MODALITES DE MISE EN ŒUVRE.....	9
12. CONFIDENTIALITE.....	9
13. PREREQUIS.....	9

1. CONTEXTE GENERAL DE LA DEMANDE

Aix-Marseille Université (amU) est la plus grande université francophone pluridisciplinaire composée de plus de 8 000 personnels et accueillant environ 80 000 étudiants. La labellisation HRS4R, l'université européenne CIVIS et l'interdisciplinarité renforcée par la création des instituts d'établissements contribuent à développer l'attractivité d'AMU à l'international et à structurer sa capacité à répondre à des appels à projets complexes et fortement impactants pour l'université.

Ainsi, la fondation A*Midex porte l'initiative d'Excellence d'Aix Marseille Université au travers de projets France 2030. Ces projets, pilotés par le Secrétariat général pour l'investissement (SGPI), ont été mis en place par l'État pour financer des investissements innovants et prometteurs sur le territoire.

Cette ambition se traduit par les objectifs suivants :

- Renforcer et améliorer notre positionnement comme université de recherche intensive de pointe ;
- Améliorer notre reconnaissance internationale comme établissement d'enseignement supérieur de haut-niveau ;
- Accroître notre utilité économique et sociétale aux niveaux national et international ;
- Conforter notre renommée internationale.

Dans ce cadre, le projet France 2030 nommé IDEAL (Integration and Development at Aix-Marseille through Learning) est composé de 4 programmes dont le premier vise à créer une École de Développement des Talents (EDT) pour renforcer les compétences de l'ensemble des personnels académiques, administratifs et techniques de l'université et ainsi faciliter leur évolution et leur mobilité professionnelle.

Cette École de Développement des Talents (EDT), s'appuie sur un partenariat avec les membres d'un consortium comprenant : amU, CNRS, Inserm, CEA, IRD, Centrale Méditerranée, Sciences Po. Aix en Provence, IPC et l'AP-HM. L'EDT se positionne ainsi en complémentarité de ce qui est proposé par chacune des organisations en matière de développement des compétences et tout particulièrement en synergie avec le schéma directeur GPEEC d'AMU.

L'École de Développement des Talents se décline aujourd'hui autour de 3 axes prioritaires :

- Un programme de formation du personnel administratif et technique ("staff training program") permettant de construire des projets de carrière à long terme au sein de notre université ;
- Un programme de développement universitaire ("Academic Development Program") proposant des formations permettant le développement professionnel de nos chercheurs et enseignants-chercheurs ;
- Un programme de développement des talents ("Talent Development Program") afin de proposer une offre de formation de haut niveau qui permettra une gestion prospective de nos viviers.

2. CONTEXTE SPECIFIQUE DE LA DEMANDE

Ce cahier des charges visent à proposer 2 parcours managériaux qui s'inscrivent dans l'axe « Talent Development Program ».

Ces 2 parcours d'accompagnement, objets de la demande, destinés aux managers « **dirigeants** » et « **intermédiaires** » s'inscrivent dans l'axe 3 « Talent Development program » et permettent à AMU et ses partenaires de franchir les défis sociétaux, organisationnels actuels et futurs grâce aux talents de son management.

Ces 2 parcours sont mis en place depuis 2024 pour le dispositif « managers dirigeants » et 2025 pour « managers intermédiaires ».

Le programme d'accompagnement « **managers dirigeants** » a pour objectif de soutenir le public visé détaillé au chapitre suivant avec deux orientations :

- À l'échelle de l'organisation :
 - Développer un sentiment d'appartenance à une communauté, construire une vision stratégique commune à l'échelle du site Aix-Marseille, adossée à des modalités de gouvernance partagées ; développer les échanges et le réseau ;
 - À terme et sous un format à définir, permettre aux gouvernances des partenaires du site Aix-Marseille de solliciter l'intelligence collective des promotions de « managers dirigeants » pour travailler sur des thématiques stratégiques et à forts enjeux et de vision prospective. Cette partie n'est pas aujourd'hui proposée donc elle fera l'objet d'une attention particulière lors des propositions en réponse à cet appel d'offre.
- À l'échelle individuelle :
 - Associer leadership et intelligence collective ;
 - Développer ses compétences comportementales (soft skills) ;
 - S'autoriser à s'emparer de ces questions de stratégies.

Le programme d'accompagnement « **managers intermédiaires** » a pour objectif de soutenir le public visé détaillé au chapitre suivant avec deux orientations :

- À l'échelle de l'organisation :
 - Développer un sentiment d'appartenance à une communauté, construire une vision partagée du management et travailler des coopérations stratégiques à l'échelle du site Aix-Marseille ; développer les échanges et le réseau ;
 - Ce programme d'accompagnement managérial a également pour objectif d'accompagner à la prise de poste, et de s'inscrire dans une logique de vivier. Les participants sont des agents arrivés récemment dans leur fonction, ayant parfois plus d'expériences managériales mais pour lesquels les gouvernances projettent des fonctions à termes avec des responsabilités plus importantes.
- À l'échelle individuelle :
 - Monter en compétences de l'opérationnel vers la stratégie ;
 - Consolider sa connaissance du site Aix-Marseille et de ces enjeux
 - Développer ses compétences comportementales (soft skills).

3. PUBLIC VISÉ POUR CES PROGRAMMES

3.1 Pour le programme « managers dirigeants »

Les participants des sessions présenteront les caractéristiques suivantes :

- Des personnes **en poste, ayant des fonctions de hauts-cadres au sein des différentes structures partenaires du site.**
- Des personnes ayant des **fonctions différentes et issues d'entités de rattachement différentes** (amU, CNRS, INSERM, École Centrale Méditerranée, ...) au sein d'une même session.

Le tableau ci-dessous liste les 6 fonctions susceptibles d'être présentes au sein d'une même session.

De façon informative, il est indiqué si ces fonctions sont des fonctions managériales directes, transversales ou politiques.

Fonctions	Management Direct /hiérarchique	Management Transversal	Fonction politique
Directeur-trice d'unité de recherche + DU-adjoint	✓	✓	✓
Directeur-trice de composante + Dir-adjoint	✓	✓	✓
Directeur-trice d'institut d'établissement	✓	✓	✓
Directeur-trice de service commun, direction Centrale	✓	✓	✗
Directeur-trice d'école Doctorale	✓	✓	✗
Vice-Président (statutaire, fonctionnel et délégué)	✗	✓	✓

3.2 Pour le programme « managers intermédiaires »

Les participants des sessions présenteront les caractéristiques suivantes :

- Des managers déjà **en poste, arrivés récemment dans leur fonction.** Ce programme peut aussi permettre la **préparation à la prise de fonction** et à servir un dispositif de détection des talents.
- Des personnes ayant des **fonctions différentes et issues d'entités de rattachement différentes** (amU, CNRS, INSERM, École Centrale Méditerranée, ...) au sein d'une même session.

Le tableau ci-dessous liste les 5 fonctions susceptibles d'être présentes au sein d'une même session.

De façon informative, il est indiqué si ces fonctions sont des fonctions managériales directes ou transversales.

Fonctions	Management Direct /hiérarchique	Management transversal	Fonction politique
Responsable administratif d'unité de recherche	✓	✓	✗
Chef d'équipe scientifique d'unité de recherche	✓	✓	✗
Directeur-trice administratif-trice de composante	✓	✓	✗
Responsable de pôle/bureau/service dans les directions administratives	✓	✓	✗
Chef de projet dans structure administrative ou scientifique ou d'enseignement	✗	✓	✗

4. OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR LES DEUX PROGRAMMES

Un contexte ESR en forte évolution associé à des métiers de l'enseignement et de la recherche impactés par des transformations de la société et de ses attentes amènent à :

- Questionner la place de la production des connaissances et de leur résonance avec l'action publique et les citoyens ;
- Mettre en avant une complexité des problématiques et une dynamique systémique à conduire pour les équipes, les managers de proximité/intermédiaires et les dirigeants ;
- Se positionner encore plus aux différentes échelles territoriale, nationale, européenne et internationale tout en gardant une cohérence et un sens pour les personnels (y compris dans la construction des parcours professionnels individuels) et les étudiants (en termes d'attractivité et de trajectoires multiples et riches).

Les objectifs stratégiques d'amU (et de ses partenaires) au travers de la formation de ses hauts cadres (HC)/dirigeants et de ses managers de proximité/intermédiaires (MP&I) / intermédiaires sont ainsi de leur donner, au travers d'un espace dédié :

- Une vision plus transversale, systémique et anticipatrice des problématiques et des solutions à mettre en place pour y répondre (HC) ;
- La capacité de construire et développer des stratégies transformatrices dans des systèmes complexes (HC) ;
- La possibilité, en croisant les regards, les postures et les fonctions, de décliner de façon coordonnée et appropriée par tous (personnels, partenaires aux différentes échelles) les enjeux et les ambitions en un ensemble d'actions cohérentes (HC et MP&I) ;
- Des points de repères conceptuels et méthodologiques dans le champ du management et de la stratégie s'appuyant sur des apports extérieurs mais également sur les expériences de chacun (HC et MP&I) ;
- Un temps de « respiration » facilitant les interactions, la créativité, l'intelligence collective et le développement personnel (HC et MP&I).

5. OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

5.1 Objectifs du parcours managers dirigeants

A l'issue du parcours « **managers dirigeants** », les hauts-cadres devront être capable de :

- Mieux connaître l'étendue de leurs compétences sur 3 niveaux :
 - o Compétences liées à l'action : résoudre un problème en situation complexe, développer le sens de l'organisation en s'appuyant sur la vision stratégique de l'établissement ;

- Elaborer une vision ;
- Comprendre la situation actuelle de l'ESR et appréhender les différents scénarios d'évolution possibles ;
- Piloter, organiser une transformation ;
- Développer des compétences liées à la relation : conviction/influence, accompagner et motiver l'équipe vers une optimisation de son activité, déléguer, communiquer et animer le collectif ;
- Développer les compétences liées à l'intelligence situationnelle : sens du collectif, vision stratégique et prospective, sens politique, incarner et partager une vision.
- Étendre la compréhension de la diversité : travailler dans un environnement complexe, diversité d'exercice de la responsabilité (management d'animation, de réflexion collective, management hiérarchique, transverse), manager la diversité culturelle ;
- Développer la connaissance de soi, dans un but de pilotage : connaître son style managérial, ses limites, ses comportements préférentiels ; engager un collectif dans un projet, manager avec respect et bienveillance, développer la confiance.

5.2 Objectifs du parcours managers intermédiaires

A l'issue du programme « **managers intermédiaires** », les managers devront être capable de :

- Mieux connaître l'étendue de leurs compétences sur 3 niveaux :
 - Compétences liées à l'action : résoudre un problème, développer le sens de l'organisation, mieux appréhender l'écosystème du site Aix-Marseille ;
 - De prendre de la hauteur par rapport à son périmètre d'activité actuel en vue de renforcer ou de préparer l'exercice de responsabilité, d'orientation et de pilotage de la trajectoire de collectifs de travail élargis ;
 - Développer des compétences liées à la relation : conviction/influence, accompagner et motiver l'équipe vers une optimisation de son activité, déléguer, communiquer et animer le collectif ;
 - Développer les compétences liées à l'intelligence situationnelle : sens du collectif, vision managériale et stratégique, développer la construction d'une vision partagée.
- Étendre la compréhension de la diversité : travailler dans un environnement complexe, diversité d'exercice de la responsabilité (management d'animation, de réflexion collective, management hiérarchique, transverse), manager la diversité culturelle ;
- Développer la connaissance de soi, dans un but de pilotage : connaître son style managérial, ses limites, ses comportements préférentiels ; engager un collectif dans un projet, manager avec respect et bienveillance, développer la confiance, se projeter dans des postes à plus larges responsabilités.

6. STRUCTURE ET DETAIL DU PROGRAMME

Ce programme comprend plusieurs parties.

6.1 – Contenu des 2 parcours :

Les éléments détaillés ci-dessous correspondent aux deux parcours 100% en présentiel que le Titulaire doit mettre en place. L'ensemble est détaillé ci-dessous.

6.1.1 – Conception des parcours

Le Titulaire assure la conception des 2 parcours de formation, prenant en compte les enjeux et les thèmes mentionnés dans le présent CCTP.

Le titulaire qui devra procéder à la conception de ces 2 parcours pourra mettre en place une ingénierie de conception avec des coûts associés afin de garantir au mieux la mise en place et la réussite des parcours de formation.

6.1.2 - Pour le parcours « **managers dirigeants** », il s'agit

- D'organiser la réponse aux objectifs pédagogiques sous la forme grandes thématiques

Grandes thématiques du parcours
Se saisir des enjeux du site Aix-Marseille
Elaborer et porter une vision stratégique
Piloter et organiser un grand projet ou une transformation
Développer son leadership pour mobiliser et fédérer une communauté
Comprendre et utiliser les leviers de la conduite du changement

- De proposer un parcours composé **5 modules distincts dont la durée totale est de 10 jours** répartis sur 6 à 10 mois, **pour 15 à 20 personnes**.

En cohérence avec les profils des participants et les objectifs stratégiques affichés, ce parcours d'accompagnement managérial mettra l'accent sur :

- L'apprentissage entre pairs ;
- Un climat de confiance permettant la liberté d'expression entre les participants ;
- Des apports d'expertises de haut niveau ;
- Un fil conducteur entre les différents thèmes du programme ;
- Une pédagogie permettant de bousculer des habitudes ou des idées préconçues, qui permette également la participation active de chacun et la mobilisation/le partage des expériences.

6.1.3 - Pour le parcours « **managers intermédiaires** », il s'agit

- D'organiser la réponse aux objectifs pédagogiques sous la forme grandes thématiques

Grandes thématiques du parcours
Se saisir des nouveaux enjeux du management – Mieux appréhender les enjeux du site Aix-Marseille
Contribuer à l'élaboration d'une vision stratégique
S'approprier les outils et les méthodes pour manager dans un contexte de transformation
Développer son leadership pour soutenir ses équipes dans le déploiement d'un projet
Consolider les acquis du parcours et se projeter dans une trajectoire collective

- De proposer un parcours composé de **5 modules distincts dont la durée totale est de 9 jours** répartis sur 6 à 10 mois, **pour 15 à 20 personnes**.

En cohérence avec les profils des participants et les objectifs stratégiques affichés, ce parcours d'accompagnement managérial mettra l'accent sur :

- L'apprentissage entre pairs ;
- Un climat de confiance permettant la liberté d'expression entre les participants ;
- Des apports d'expertises de haut niveau ;
- Un fil conducteur entre les différents thèmes du programme ;
- Une pédagogie permettant la participation active de chacun et la mobilisation/le partage des expériences.

6.2- Dispositif spécifique

6.2.1 A destination des « managers dirigeants »

En s'appuyant sur la dynamique collective développée lors des parcours au sein de la promotion, il existe un intérêt partagé, pour les participants des différentes promotions et pour les gouvernances, que de pouvoir continuer à travailler, réfléchir et produire ensemble sur des sujets stratégiques et majeurs pour le site Aix-Marseille.

Les thématiques peuvent être variées (et proposées en grande partie par les gouvernances) et les formats multiples (réunion avec conférence, séquence ateliers, visite, etc.). L'enjeu est de maintenir un suivi, et une capacité de mobilisation sur **2 journées maximum sur 12 mois en fonction des besoins**. Ces journées pourront concerner plusieurs promotions de dirigeants (entre 20 et 40 personnes par journée).

L'accompagnement proposé pourrait contenir de la part du Titulaire retenu :

- la méthodologie d'identification des sujets,
- et/ou le travail avec l'équipe EDT de conception des journées,
- et/ou l'animation de séquences collectives,
- et/ou une synthèse des productions de la journée.

6.2.2 A destination des « managers intermédiaires »

Dans le cadre du développement d'une communauté de managers « vivier », il existe un intérêt partagé, pour les participants des différentes promotion, que de pouvoir continuer à travailler, réfléchir et produire ensemble sur des sujets transverses dans une logique d'échanges de pratiques managériales.

Les thématiques peuvent être variées et les formats multiples (réunion avec conférence, séquence ateliers, visite, etc.). L'enjeu est de maintenir un suivi, et une capacité de mobilisation sur **2 journées maximum sur**

12 mois en fonction des besoins. Ces journées pourront concerner plusieurs promotions de dirigeants (entre 20 et 40 personnes par journée).

L'accompagnement proposé pourrait contenir de la part du Titulaire retenu :

- l'identification des sujets,
- et/ou le travail avec l'équipe EDT de conception des journées,
- et/ou l'animation de séquences collectives,
- et/ou une synthèse des productions de la journée.

6.3 – Autres sujets et modalités proposés dans le cadre de l'EDT (hors prestation)

Pour information, l'ensemble des sujets et modalités présentés ci-dessous ne font pas l'objet du cahier des charges et sont communiqués afin de donner un aperçu du parcours proposé par l'EDT dans son intégralité :

- ☐ **Un accompagnement personnalisé et individualisé** sous forme de coaching à distance sur les pratiques managériales des participants et qui prend sa source dans un test de positionnement (type DISC).
- ☐ **Des modules optionnels auxquels les participants pourront s'inscrire selon leurs besoins et profils afin de compléter leur parcours**
- ☐ **Une offre digitale complémentaire**

7. VOLUMETRIE ESTIMEE- CALENDRIER PREVISIONNEL DE DEPLOIEMENT

Pour les deux parcours, la population totale visée par cette formation est estimée à 200-250 personnes.

Année du marché	A1-2027	A2-2028	A3-2029	Total
Nombre de sessions démarrées max « PARCOURS MANAGERS DIRIGEANTS » paragraphe 6.1	1 session 10 jours	1 session 10 jours	1 session 10 jours	3 sessions 30 jours
Nombre de sessions démarrées max « PARCOURS MANAGERS INTERMEDIAIRES » paragraphe 6.2	2 sessions 2x9 jours	2 sessions 2x9 jours	2 sessions 2x9 jours	6 sessions 54 jours
Total des 2 parcours	28 jours	28 jours	28 jours	84 jours
Dispositif spécifique paragraphe 6.2.1	1 à 2 jours	1 à 2 jours	1 à 2 jours	3 à 6 jours
Dispositif spécifique paragraphe 6.2.2	1 à 2 jours	1 à 2 jours	1 à 2 jours	3 à 6 jours

8. DEPLOIEMENT-CALENDRIER

Le calendrier prévisionnel indiqué n'est pas contractuel, il est donné à titre estimatif.

Une promotion « managers dirigeants » de 15 à 20 personnes commencera début janvier 2027.

Une ou deux journées « dispositif spécifique managers dirigeants » sera-ont proposée-s en 2027.

Deux promotions « managers intermédiaires » de 15 à 20 personnes pourront être déployées en 2027 **(en décalé)**.

Une journée ou deux journées « dispositif spécifique managers intermédiaires » sera-ont proposée-s en 2027.

Le tableau ci-dessus décrit plus précisément le calendrier de déploiement.

9. EVALUATION DE LA SATISFACTION

A l'issue de ce parcours une évaluation de la satisfaction « à chaud » sera organisée et pilotée par l'École de Développement des Talents. Les rapports d'évaluation de chaque module seront transmis au titulaire.

Trois à six mois après la fin du parcours, une évaluation « à froid » visant l'évaluation de l'impact du parcours sur les organisations et les pratiques professionnelles sera proposée par l'École de Développement des Talents auprès des participants.

10. PREPARATION ET SUIVI

Des séquences de travail seront prévues avec l'École Développement des Talents afin de piloter les 2 parcours et le dispositif spécifique (variante).

Pilotage

Une réunion de lancement est organisée suite à la notification du marché sur le site de l'université avec les représentants de l'Université (AMIDEX) et le titulaire afin de préciser les modalités d'exécution du marché et d'identifier les interlocuteurs.

Une réunion de cadrage pour chaque module du parcours.

Le prestataire devra proposer un calendrier de réunion et l'organiser avec l'équipe EDT afin d'analyser les évaluations du module terminé dans une logique d'amélioration continue et de préparer le module suivant aussi bien sur les aspects organisationnel que de celui de la revue du contenu du module à venir.

Des réunions ponctuelles pourront être organisées le cas échéant sur demande d'AMU ou du titulaire, notamment les réunions de cadrage avant le commencement de chaque session de formation

Un compte-rendu de réunion est réalisé par le titulaire et remis à l'EDT au plus tard 2 jours ouvrés après cette réunion

L'ensemble des réunions se déroulent en visioconférence ou dans les locaux d'AMU, en accord avec ce dernier.

Suivi annuel

Une réunion annuelle de bilan est organisée avec le titulaire. A l'issue de cette réunion, le titulaire rédigera un bilan qualitatif et mentionnera sous quel délai des actions seront mises en œuvre dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue.

Un compte-rendu de réunion est réalisé par le titulaire et remis à l'EDT au plus tard 4 jours ouvrés après cette réunion

11. ORGANISATION LOGISTIQUE ET MODALITES DE MISE EN ŒUVRE

- **Une journée** = 7 heures de formation
- **Une demi-journée** = 3,5 heures de formation
- **Lieu** : dans les locaux d'amU ou des partenaires et sur le département des Bouches du Rhône (de façon préférentielle Marseille ou Aix-en-Provence)

Support de formation : le titulaire fournira un support dématérialisé aux participants directement à l'issue de chaque module de formation

12. CONFIDENTIALITE

L'organisme ou le consultant recevant ce cahier des charges s'engage à ne pas en diffuser le contenu.

13. PREREQUIS

L'organisme devra être certifié Qualiopi.

Profil du ou des intervenants souhaités : consultant expert ou directeur en fonction exerçant (ou ayant exercé) avec une forte expérience de la formation et ayant des qualités pédagogiques reconnues. Une expérience auprès d'une administration publique et/ou d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche (ESR) est souhaitable.