

ACHATS CENTRAUX HOTELIERS, ALIMENTAIRES ET TECHNOLOGIQUES Hôpital Bicêtre 78, rue du Général Leclerc 94270 Le Kremlin-Bicêtre Tél : 01 53 14 69 00	CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIERES N°25.115 Procédure : Adaptée ouverte
---	--

Procédure : Marché à procédure adaptée

Objet : Prestations de formations en management pour les professionnels managers de l'Assistance Publique – Hôpitaux de Paris.

Pour la période de quatre (4) ans à compter de la date de notification, éventuellement résiliable sans indemnités à la seule initiative de l'Assistance Publique – Hôpitaux de Paris, six mois avant son terme.

Ce document comprend 86 pages. Il est associé au Cahier des Clauses Administratives Particulières.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

SOMMAIRE

ARTICLE 1. OBJET DU MARCHÉ	4
ARTICLE 2. DECOMPOSITION EN LOTS.....	4
ARTICLE 3. CONTEXTE DE LA FORMATION.....	7
Article 3.1 : Présentation de l'Assistance Publique – Hôpitaux de Paris	7
Article 3.2 Présentation de la Structuration de la Formation Continue de l'AP-HP	8
Département Accompagnement Managérial et Innovation RH	9
3.3 - Présentation du Centre de la formation et du Développement des Compétences (CFDC)	9
Article 3.4 Présentation de l'École de Management des Médecins des Hôpitaux (EMAMH) et de l'IFCS	10
Article 3.5 Public cible du présent marché.....	10
Article 3.6 Présentation du contexte et des enjeux	11
Article 3.7 : Présentation de l'école du Management :	12
ARTICLE 4. SPECIFICATIONS TECHNIQUES.....	16
ARTICLE 5. DESCRIPTION DU PROGRAMME ET DES METHODES PEDAGOGIQUES.....	16
Article 5.1 Objectifs pédagogiques	16
Article 5.2 Contenu	16
Articles 5.3 Méthodes	16
Articles 5.4 Formateurs	17
ARTICLE 6. REUNION DE CADRAGE.....	17
Article 6.1 Réunions préparatoires.....	17
Article 6.2 Réunions de bilan	18
ARTICLE 7. ORGANISATION DE LA FORMATION	18
Article 7.1 Modalités d'organisation et de fonctionnement	18
Article 7.2 Nombre de stagiaires.....	19
Article 7.3 Conduite des prestations.....	19
Article 7.4 Documents pédagogiques	19
Article 7.5 Évaluations et émargements.....	19
ANNEXE 1 : SPECIFICATIONS TECHNIQUES - BESOINS EN FORMATION	21
Lot 1 : Maîtrise de l'environnement hospitalier.....	25
Lot 2 : Management du collectif	31
Lot n°3 : Enjeux de la dimension QVCT	40

2

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Lot n°4 : Organisation du travail et des équipes.....	46
Lot n°5 : Manager la qualité, la sécurité des soins et la gestion des risques.....	54
Lot n°6 : Gestion de projets et accompagnement au changement.....	58
Lot 7 : Gestion de projet centrée usagers.....	62
Lot n°8 : Devenir manager ressource	64
Lot n°9 : Binôme managérial	68
Lot n°10 : Communication Non Violente (CNV)	71
Lot n°11 : FAE.....	73
Lot 12 : Management et égalité professionnelle.....	77
Lot 13 : Prise en compte de la diversité et l'inclusion dans les pratiques du recrutement.....	80

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

ARTICLE 1. OBJET DU MARCHE

Le marché a pour objet Prestations de formations en management pour les professionnels managers de l'Assistance Publique – Hôpitaux de Paris sur les thèmes énumérés dans le présent cahier des clauses techniques.

ARTICLE 2. DECOMPOSITION EN LOTS

La prestation est répartie en plusieurs comme suit :

N° de lot	Intitulé du lot	Parcours	Niveaux	Durée du parcours en jour	Nombre de sessions prévisionnel par an
1	Maîtrise de l'environnement hospitalier			E Learning	
2	Management du collectif	Posture Managériale	Niveau 1 : Les fondamentaux du management du collectif	3	20
			Niveau 2 : Affirmer sa posture managériale	2	12
			Niveau 2 : Manager en situations complexes	1	20
			Niveau 3 : Développer une posture managériale fédératrice et encourager les dynamiques collectives	1	2
		Dialogue social	Niveau 2 : Le dialogue social comme levier managérial	1	5
			Niveau 2 : Gestion des grèves	0,5	2
			Niveau 3 : Gestion du temps syndical	0,5	2
		Entretien professionnel	Niveau 2 : La préparation et la conduite de l'entretien annuel d'évaluation et de formation	1	4
			Niveau 3 : Après l'entretien : suivi et valorisation / Analyse et retour d'expérience	0,5	2
		Sous total lot 2 :		10,5 jours	69 sessions
3	Enjeux de la dimension QVCT		Niveau 1 : Management d'une démarche QVCT	1,5	20
			Niveau 2 : Maintien dans l'emploi et	1,5	4

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

			prévention de l'usure professionnelle		
			Niveau 2 : Le rôle du Manager dans la prévention des risques professionnels	1,5	4
Sous total lot 3 :				4.5 jours	28 sessions
4	Organisation du travail et des équipes		Niveau 1 : Prendre en main son rôle de manager : organisation, priorités et pilotage d'équipe	2	20
			Niveau 2 : Structurer le pilotage managérial	1,5	5
			Niveau 2 : Organisation de la continuité de l'activité	1	5
			Niveau 3 : Délégation et autonomie	1	3
			Niveau 3 : Piloter l'activité en période de crise	1	1
Sous total lot 4 :				6,5 jours	34 sessions
5	Manager la qualité, la sécurité des soins et la gestion des risques		Niveau 1 : Manager la qualité, la sécurité des soins et la gestion des risques	1	20
			Niveau 2 : La qualité comme un levier managérial au quotidien	1	4
			Niveau 2 : Analyser les risques de mon service et construire un plan d'actions	1	4
			Niveau 3 : Formation-action : réaliser une cartographie des risques de mon service	1	2
Sous total lot 5 :				4 jours	30 sessions
6	Gestion de projets et accompagnement au changement		Niveau 1 : Les fondamentaux de la gestion de projet	1	24
			Niveau 2 : Approfondissement de la gestion de projets	3	8
			Niveau 3 : L'accompagnement au changement	3	8
Sous total lot 6 :				7 jours	40 sessions

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

7	Gestion de projet centrée usagers			5	5
8	Devenir Manager ressources	Formation pour devenir animateur de groupe d'analyse de pratique		3,5	10
		Formation pour devenir mentor		2,5	5
		Formation pour devenir animateur d'atelier de simulation		3,5	10
Sous total lot 8 :				9,5 jours	25 sessions
9	Former un binôme managérial			2	5
10	Communication non violente (CNV)		Niveau 1 : Bases de la CNV	2	8
			Niveau 2 : Approfondissement de la CNV	2	8
Sous total lot 10 :				4 jours	16 sessions
11	FAE règlementaires			15	10
12	Égalité professionnelle	Formation pour devenir Mentor pour favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilités		2	4
		Formation pour accompagner l'accès des femmes à de plus hautes responsabilités		2	1
Sous total lot 12 :				4 jours	5 sessions
13	Prise en compte de la diversité et l'inclusion dans les pratiques du recrutement			E Learning	

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

ARTICLE 3. CONTEXTE DE LA FORMATION

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

L'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP), est un établissement public de santé. Assurant des missions de soins, d'enseignement, de recherche médicale, de prévention, d'éducation de la santé et d'aide médicale urgente, elle constitue le centre hospitalier régional et universitaire (CHRU) d'Ile de France. Elle assure une prise en charge s'appuyant sur toutes les possibilités diagnostiques et thérapeutiques.

L'AP-HP dispose de 18 000 lits répartis dans 800 services médicaux (lits d'hospitalisation, hôpital de jour et hospitalisation à domicile (HAD)). Les 80 Départements Médico-Universitaires (DMU) réunissent plusieurs services médicaux autour d'une logique de filières de soins et d'une logique de coordination de la recherche, de l'innovation en santé et de l'enseignement. Chaque année, l'AP-HP assure la prise en charge de plus de 8 millions de patients dont 5 millions de consultations externes. Elle est liée à 7 facultés de médecine, 2 facultés d'odontologie et 2 facultés de pharmacie. Elle accueille ainsi chaque année dans ses services médicaux des milliers d'étudiants et de stagiaires paramédicaux et médicaux.

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

« AP-HP. Centre - Université de Paris » rassemble les hôpitaux Cochin (75), Port Royal (75), Hôtel-Dieu (75), Broca (75), La Collégiale (75), Necker-Enfants malades (75), Hôpital européen Georges-Pompidou (75), Vaugirard - Gabriel-Pallez (75), Corentin-Celton (92).

« AP-HP. Sorbonne Université » rassemble les groupes hospitaliers La Pitié-Salpêtrière (75), Charles-Foix (94), Tenon (75), Trousseau (75), Rothschild (75), Saint-Antoine (75), La Roche-Guyon (95).

« AP-HP. Nord - Université de Paris » est formé par les hôpitaux Bichat (75), Beaujon (92), Bretonneau (75), Louis-Mourier (92), Saint-Louis-Lariboisière-Fernand-Widal (75), Robert-Debré (75) et Paul-Doumer à Liancourt (Oise).

« AP-HP. Université Paris Saclay » Bicêtre (94), Antoine-Béclère (92), Paul-Brousse (94), Raymond-Poincaré (92), Ambroise-Paré (92), Sainte-Perrine (75), Berck (59).

« AP-HP. Hôpitaux universitaires Henri-Mondor » réunit les hôpitaux Henri-Mondor (94), Albert-Chenevier (94), Emile-Roux (94), Dupuytren (94) Georges-Clemenceau (91)

« AP-HP. Hôpitaux universitaires Paris Seine Saint-Denis » réunit les hôpitaux Avicenne, Jean-Verdier, René-Muret tous dans le 93.

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

L'AP-HP représente le 1er employeur d'Ile de France avec près de 100 000 personnels (cf. RSU 2024 de l'AP-HP) :

17 100 personnels médicaux 12 100 médecins, 700 sage-femmes et 4 300 internes

55 250 personnels paramédicaux et socio-éducatifs dont 46 800 soignants, 5 300 personnels médico-techniques et 950 personnels socio-éducatifs

15 850 personnels d'appui dont 7 850 administratifs et 8 000 techniques et ouvriers

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

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

La réorganisation de l'AP-HP en 6 GHU a eu pour conséquence la création des Départements Médico-Universitaires (DMU) au nombre de 80.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Les DMU réunissent plusieurs services et unités fonctionnelles autour d'une logique de filières de soins et d'une logique de coordination de la recherche, de l'innovation en santé et de l'enseignement.

Ces larges ensembles redonnent également une place importante aux hôpitaux et aux services dans l'animation de proximité des équipes et les relations avec les patients. L'amélioration de la qualité de vie au travail constitue ainsi un objectif important dans la création des DMU.

Le cadre général de l'action de l'AP-HP est formalisé dans son plan stratégique.

Plusieurs documents structurants complètent le projet stratégique :

- Le Projet Social
- Le Projet Médical (en cours d'élaboration)
- Le Projet d'Établissement

Concernant la formation managériale plus précisément :

- Les 10 orientations pour le Développement des Compétences (pièce jointe)
- Les plans cadres 1 et 2 (pièce jointe)
- Les plans « égalité professionnelle entre les femmes et les hommes » (accessible en ligne)

Article 3.2 Présentation de la Structuration de la Formation Continue de l'AP-HP

La Direction des Ressources Humaines (DRH) est en charge de la politique de la stratégie et de la gestion des ressources humaines pour le personnel non médical tout en ayant la responsabilité de la formation médicale continue.

Elle apporte appui et conseil aux groupes hospitaliers. Elle est composée de 6 départements et du centre de formation et de développement des compétences.



La Direction des Ressources Humaines de l'AP-HP pilote et met en œuvre la politique des ressources humaines de l'institution au service de la qualité des soins, de l'attractivité des métiers et de la performance collective. Elle s'appuie sur sept départements aux missions complémentaires.

- Le Département Développement des compétences :

Il définit et pilote la stratégie institutionnelle de Développement des compétences de l'AP-HP et suit sa mise en œuvre. À ce titre, il élabore et met en œuvre la politique de formation, de promotion professionnelle, pilote l'organisation des concours statutaires, et développe les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) afin d'anticiper les évolutions des métiers et de sécuriser les parcours professionnels.

Le Centre de Formation et de Développement des Compétences (CFDC) :

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Il structure et déploie la politique de formation et de développement des compétences en cohérence avec les orientations stratégiques de l'institution. Le CFDC pilote la mise en œuvre de l'offre de formation, en articulation étroite avec les directions métiers, les départements de la DRH et les partenaires internes et externes. Il veille à la qualité, à la cohérence et à l'évaluation des dispositifs déployés, dans une logique d'amélioration continue et de sécurisation des parcours professionnels.

- **Département Santé, Qualité de Vie et Conditions de Travail**

Il pilote les politiques de prévention des risques professionnels, de qualité de vie et de conditions de travail, et met en œuvre les dispositifs de régulation des relations de travail, contribuant à la santé, à l'engagement et à la fidélisation des professionnels. À ce titre, il est en charge de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

- **Département Gestion des Personnels**

Il assure la gestion statutaire et administrative des personnels paramédicaux, administratifs et techniques, le suivi des effectifs et la sécurisation des parcours professionnels, dans le respect des cadres réglementaires et des organisations de soins.

- **Département Relations et Politiques Sociales**

Il pilote le dialogue social au niveau central, organise les relations avec les organisations syndicales et les instances représentatives, et accompagne les établissements en matière de droit social, de réglementation et de relations professionnelles.

- **Département Attractivité et Pilotage RH**

Il contribue à l'attractivité et à la fidélisation des professionnels en pilotant les effectifs, les emplois et les compétences, et en développant une approche prospective et stratégique des ressources humaines à l'échelle de l'AP-HP.

Département Accompagnement Managérial et Innovation RH

Il soutient l'évolution des pratiques managériales, accompagne les transformations organisationnelles et développe des dispositifs innovants en matière de management, en lien étroit avec l'École du management et les politiques de développement des compétences.

L'offre de formation continue pour le personnel de l'AP-HP se décline à deux niveaux :

- Une offre centrale de formation est proposée par le Centre de Formation et du Développement des compétences (CFDC).
- Une offre locale déclinée dans le cadre des plans de formation locaux élaborés par les services de formation des groupes hospitaliers en lien avec les priorités institutionnelles et centrés sur les projets spécifiques des GHU, des DMU ou des services.

Le présent marché pourra être déployé de la manière suivante en fonction des lots :

1. Déploiement centralisé par le CFDC
Seul le CFDC est habilité à organiser et mettre en œuvre ces formations.
2. Déploiement local via droit de tirage des GHU
Seuls les services formation des GHU peuvent mobiliser ce lot afin d'organiser une action de formation sur leur périmètre, dès lors qu'un besoin local est identifié.
3. Déploiement mixte (central et local)
Le lot peut être mobilisé à la fois par le CFDC et par les services formation des GHU pour l'organisation des formations.

3.3 - Présentation du Centre de la formation et du Développement des Compétences (CFDC)

Le Centre de la Formation et du Développement des Compétences est un Pôle d'Intérêt Commun rattaché à la DRH. Il met en œuvre des dispositifs de formation initiale et continue en lien avec les orientations institutionnelles de formation, en

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

accompagnement des projets de l'AP-HP et des mutations de l'environnement élaborées par le Département en charge du Développement des Compétences.

Il comprend 755 personnels en équivalents temps plein.

Les grandes missions du CFDC sont :

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

Les formations dispensées suivent les orientations ministérielles et institutionnelles et accompagnent les nouveaux projets de l'AP-HP au plus près des besoins des acteurs soit sur le Campus Picpus soit sur les sites hospitaliers.

Article 3.4 Présentation de l'École de Management des Médecins des Hôpitaux (EMAMH) et de l'IFCS

L'AP-HP a souhaité mettre en place un dispositif de formation, afin de doter ses managers médicaux de concepts et outils leur permettant d'accroître leur efficacité personnelle et collective et de faire des compétences managériales un moteur de la performance de l'AP-HP et des établissements de santé d'Ile de France et de province.

À cet égard trois formations majeures sont proposées en dehors de ce marché :

- l'Ecole de Management des médecins des hôpitaux, EMAMH (18 jours)
- la formation de première prise de fonction ou de renouvellement des Chefs de service et autres responsables de structures de l'AP-HP (6 jours).

Ces formations s'adressent à tout professionnel médical ayant des fonctions managériales.

Un marché spécifique a pour objet des prestations de formation en management à destination des médecins chefs de services pour le compte du Développement Professionnel Continu Médical (DDPCM) du Centre de la Formation et du Développement des Compétences (CFDC) de l'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris (AP-HP). Le Département d'Accompagnement Managérial (DAMIRH, DRH centrale AP-HP), après en avoir piloté la refonte, en assure la Direction pédagogique.

4. L'institut de Formation des cadres de santé

L'AP-HP dispose d'un Institut de formation dédié aux cadres de santé, chargé de préparer, pendant une année, les professionnels de la filière soins à l'exercice de responsabilités d'encadrement. La présente formation s'adresse exclusivement aux encadrants de la filière soins et s'inscrit en complémentarité du parcours socle de formation managériale de l'institution. À ce titre, elle vise à approfondir et contextualiser les compétences managériales acquises dans le cadre du parcours socle.

Article 3.5 Public cible du présent marché

Le présent marché s'adresse à l'ensemble des professionnels d'encadrement de l'AP-HP des filières soignante, administrative, technique, socioéducative et médicale,

Le nombre d'encadrants à l'APHP est estimé à 4527 dont 2686 cadres de santé.

Récap	Filière administrative	Soins/ Rééducation	Filière Médico-technique	Filière sociale-éducative	Filière technique	Total Total
Total	837	2 255	448	74	913	4527

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Les actions de formation prévues dans le cadre du présent marché s'adressent à une population managériale particulièrement diversifiée. Les managers concernés exercent à l'AP-HP dans des contextes professionnels variés, tant par leur statut (médical, paramédical, administratif et technique), que par leur niveau de responsabilité (management de proximité ou encadrement supérieur) et leur lieu d'exercice (siège ou sites hospitaliers).

Cette diversité se reflète également dans leur niveau d'expérience managériale, allant de managers récemment nommés à des professionnels disposant d'une expérience confirmée, ainsi que dans la nature des équipes encadrées : équipes de soins, équipes médico-techniques, équipes administratives et logistiques ou encore équipes pluridisciplinaires.

Les dispositifs de formation devront ainsi être conçus pour prendre en compte l'hétérogénéité des profils, des environnements d'exercice et des réalités managériales rencontrées au sein de l'institution. Cette mixité favorisera les échanges de pratiques, la prise de recul et l'enrichissement mutuel entre pairs.

Les chefs de services et les cadres dirigeants bénéficient d'une offre en dehors de ce marché. Ils peuvent cependant participer, à la demande, aux formations incluses dans ce cahier des charges.

Les propositions de formation managériales devront s'inscrire en cohérence les unes avec les autres.

Article 3.6 Présentation du contexte et des enjeux

L'AP-HP évolue dans un contexte hospitalier marqué par de fortes tensions en matière d'attractivité, de fidélisation des professionnels et de continuité des organisations de soins.

L'expérience institutionnelle montre que l'attractivité des services repose en grande partie sur la qualité du management et sur la capacité des équipes à travailler de manière coordonnée et coopérative. Si des évolutions positives ont été engagées ces dernières années vers des pratiques managériales plus transversales et participatives, celles-ci demeurent hétérogènes et nécessitent d'être consolidées et structurées à l'échelle de l'institution.

Dans ce contexte, l'AP-HP a engagé une transformation de sa culture managériale visant à promouvoir des pratiques favorisant la cohésion des équipes, la régulation collective des difficultés du quotidien et le développement de projets d'équipe porteurs de sens. Cette orientation implique de doter les acteurs de l'encadrement d'outils, de méthodes et de compétences leur permettant d'exercer pleinement leurs responsabilités managériales dans un environnement complexe et contraint.

Les managers, et en particulier les managers de proximité, occupent une place centrale dans cette dynamique. Toutefois, la complexité croissante de la gestion des ressources humaines et les contraintes organisationnelles auxquelles ils sont confrontés ont contribué à fragiliser l'attractivité du métier et à réduire leur disponibilité pour leurs missions essentielles d'animation des équipes, d'accompagnement des professionnels et d'amélioration des parcours patients.

Dans cette perspective, l'AP-HP affirme sa volonté de renforcer les compétences managériales de l'ensemble des acteurs de l'encadrement, tant médicaux, paramédicaux que hors soin. Le management est ainsi reconnu comme une compétence professionnelle à part entière, devant être développée, accompagnée et évaluée. Cette ambition se traduit notamment par la mise en œuvre effective des obligations de formation au management, et par le déploiement d'outils de suivi et de mesure de la satisfaction au travail des équipes.

Le présent marché de formation s'inscrit dans cette stratégie institutionnelle. Il vise à accompagner la transformation des pratiques managériales au sein de l'AP-HP en proposant des actions de formation structurées, opérationnelles et adaptées aux réalités du terrain hospitalier. Ces formations devront contribuer à renforcer les compétences des encadrants, à soutenir la coopération au sein des binômes et des équipes pluridisciplinaires, et à inscrire durablement des pratiques managériales participatives au service de la qualité des soins et de la performance collective.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Article 3.7 : Présentation de l'école du Management :

La création de l'École du management à l'APHP en 2026 constitue une réponse structurée et pérenne à la nécessité de professionnaliser, d'harmoniser et de rendre lisibles les pratiques managériales au sein de l'institution.

L'École du management constitue le cadre de référence institutionnel de l'ensemble de l'offre de formation managériale de l'AP-HP.

À ce titre :

- Elle définit les orientations stratégiques et les priorités en matière de développement des compétences managériales ;
- Elle assure la cohérence et la lisibilité de l'offre ;
- Elle s'appuie sur des dispositifs internes et sur des prestataires externes, notamment dans le cadre de ce marché de formation, pour déployer opérationnellement les actions.

Cette école a pour vocation de porter une culture managériale partagée, fondée sur des principes communs à l'ensemble de l'AP-HP :

- Coopération entre professionnels
- Management participatif et responsabilisant ;
- Attention portée à la qualité de vie au travail et à l'engagement des équipes ;
- Articulation étroite entre management, qualité des soins et parcours patients.

Elle vise à dépasser une logique de formations ponctuelles ou dispersées pour construire une architecture managériale cohérente, lisible et alignée avec la stratégie institutionnelle.

Cette architecture peut être schématisée dans le tableau suivant :

	Niveau 1 (débutant)	Niveau 2 (intermédiaire)	Niveau 3 (avancé)
Cadre de proximité Piloter le travail réel au quotidien : l'activité, l'équipe, la qualité des pratiques, la continuité de service.	Le manager découvre et n'a aucune formation en management. Il applique, il exécute, il a besoin de cadre. Il apprend à tenir le quotidien, à assurer la sécurité et la continuité.	Le manager maîtrise les bases et anime. Il applique correctement et sait animer. Il commence à faire progresser ses équipes.	Le manager pilote son unité/secteur/service. Il analyse, organise, anticipe et améliore.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Cadre supérieur Piloter un ensemble de service ou unités, assurer la cohérence de l'organisation et soutenir/encadrer les managers de proximité	Le manager découvre son rôle de coordination et de management indirect.	Le manager sécurise l'organisation et met en place des standards commun.	Le manager pilote, anticipe et améliore un ensemble coordonné de service parfois en multisites. Il fait évoluer les managers.
---	---	--	--

L'École du management est conçue comme un dispositif structurant des parcours managériaux, adaptés à la diversité des profils et des situations professionnelles.

Elle propose un socle commun de compétences managériales :

- Réparties en bloc de compétences
- À destination de tous les primo-managers de l'APHP.
- Dans les 6 mois de la prise de fonctions managériales.

Ce parcours est défini comme suit :

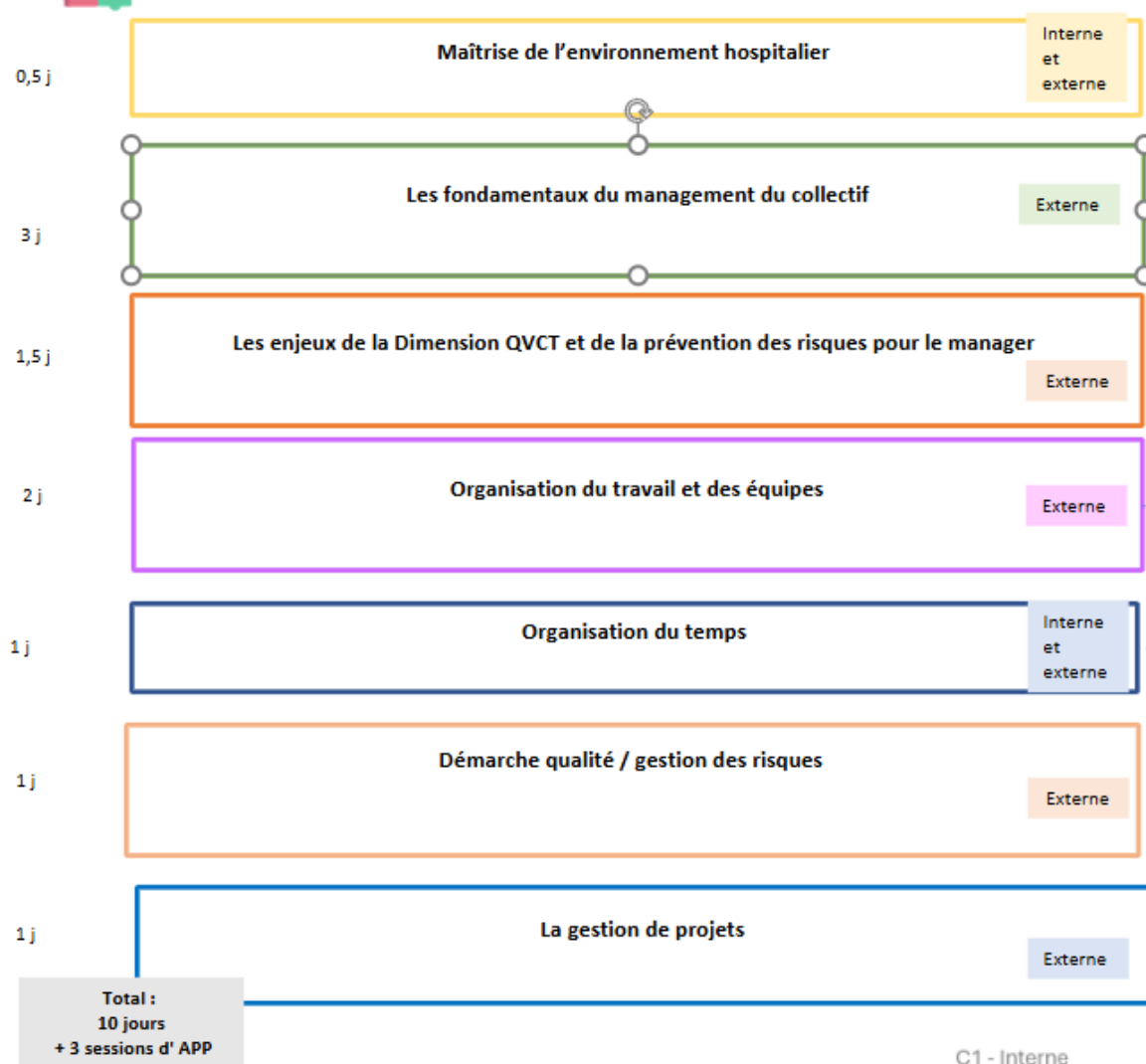
A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	



Parcours socle pour tous les nouveaux managers



Début de parcours: test d'auto-positionnement inspiré de la symbolique couleur



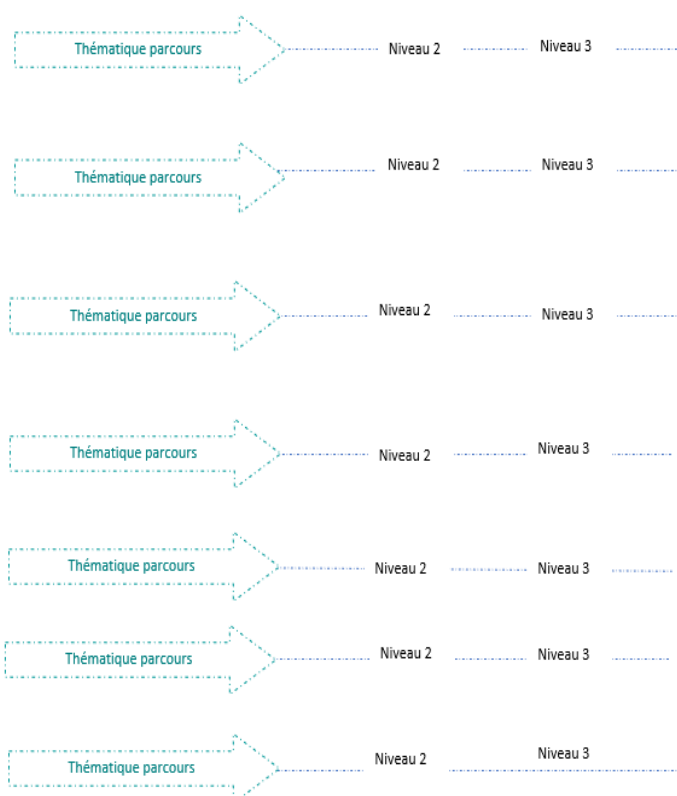
Elle propose également des parcours évolutifs et différenciés selon les niveaux de responsabilité et l'expérience managériale.

Chaque bloc de compétences constitue le niveau 1 d'un parcours thématique évolutif et modulable en fonction des besoins des professionnels :

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

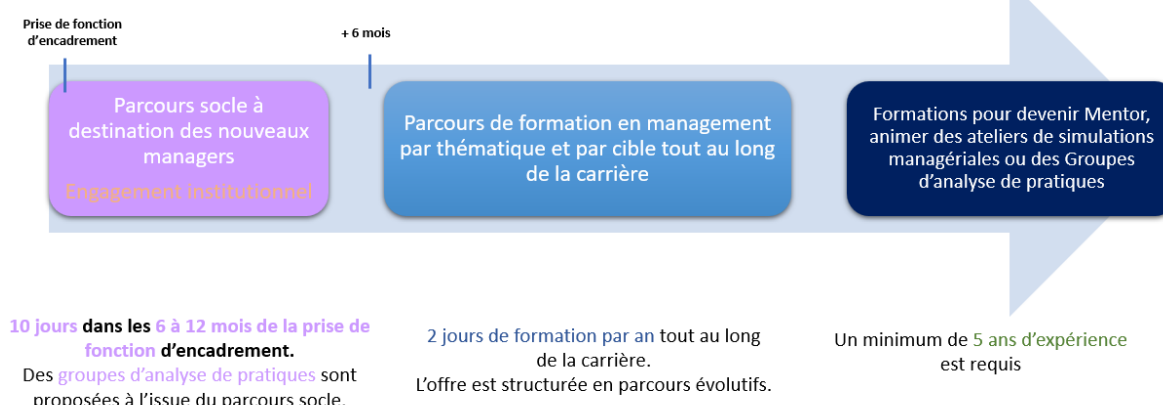


Maîtrise de l'environnement hospitalier - Grands projets AP-HP, du GHU, orientations institutionnelles et circuit décisionnel - Organisation de son GHU et de son environnement de travail
Management du collectif - Savoir arbitrer, décider, argumenter et assumer ses décisions - Savoir communiquer et prendre la parole en public - Conduire des réunions et des temps collectifs utiles - Mener des entretiens individuels utiles et structurés - Réguler les tensions et prévenir les conflits
Les enjeux de la Dimension QVCT et de la prévention des risques pour le manager - Instaurer un dialogue régulier avec les équipes au sein des services - Comment améliorer la QVCT dans mon service - Prévention des risques professionnels (risques physiques, RPS) - La politique des signalements violence au travail et le rôle du cadre
Organisation du travail et des équipes - Comprendre son rôle et structurer son organisation - Gérer son temps comme une ressource rare - Installer l'autonomie et la coopération au sein des équipes - Mettre en place un contrôle simple, efficace et non intrusif
Organisation du temps - Maîtrise de la réglementation
Démarche qualité / gestion des risques - Les fondamentaux de la démarche d'amélioration continue de la QSGR - La certification : les fondamentaux - Le rôle du cadre dans le pilotage qualité-sécurité au quotidien
La gestion de projets - Etapes et outils essentiels à la gestion de projets - Le rôle du chef de projet débutant - Les erreurs fréquents et comment les éviter



Cette offre de formation traduit l'engagement fort de l'institution en faveur de l'accompagnement de ses managers. Elle repose sur les principes suivants :

- Un parcours socle de 14 jours de formation, à réaliser dans les six mois suivant la prise de poste, afin de sécuriser l'entrée dans la fonction managériale.
- La garantie, pour chaque manager, de pouvoir bénéficier de deux jours de formation par an tout au long de sa carrière.
- L'accès à des formations permettant de devenir manager ressource, destinées aux managers disposant de plus de cinq ans d'expérience, dans le cadre du lot 8 : « Devenir manager ressource : devenir mentor, animateur de groupes d'analyse de pratiques ou de sessions de simulation » et 9 « le binôme managérial »



A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Les actions portées par l'École du management privilégient une approche pragmatique et opérationnelle, fondée sur :

- L'apport d'outils et de méthodes directement mobilisables dans les services ;
- L'analyse des situations professionnelles réelles rencontrées par les encadrants ;
- La régulation des « irritants du quotidien » et la prévention des situations de difficulté ;
- Le développement de projets d'équipe porteurs de sens.

L'objectif est de permettre un transfert effectif des apprentissages vers les pratiques managériales quotidiennes.

ARTICLE 4. SPECIFICATIONS TECHNIQUES

À l'issue des actions proposées, les stagiaires auront acquis les connaissances requises au développement de leurs compétences managériales.

Les besoins en termes de formation se regroupent autour des 13 thématiques qui constituent les différents lots répertoriés dans les tableaux ci-dessous selon la compétence et le public visés. Dans la mesure où le parcours socle à destination des nouveaux managers impliquera la mobilisation de plusieurs lots, les différents intervenants seront réunis avant la mise en place de ce parcours pour veiller à la cohérence des contenus délivrés.

ARTICLE 5. DESCRIPTION DU PROGRAMME ET DES METHODES PEDAGOGIQUES

Article 5.1 Objectifs pédagogiques

Les objectifs pédagogiques sont détaillés dans les annexes du présent marché. Chaque annexe correspond à un lot.

Article 5.2 Contenu

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

Articles 5.3 Méthodes

Les actions de formation devront s'appuyer sur des méthodes pédagogiques actives, participatives et centrées sur l'apprenant, considéré comme acteur et auteur de son parcours de développement. Les dispositifs proposés devront favoriser l'ancrage dans les pratiques professionnelles et le transfert effectif des acquis en situation de travail.

Au-delà des apports théoriques indispensables, la formation devra encourager la mutualisation des expériences, la prise de recul et la réflexivité, notamment à travers l'analyse de situations professionnelles et des mises en simulation.

Une alternance équilibrée entre apports théoriques et mises en pratique est attendue, avec une dominante de modalités actives (environ 60 % du temps pédagogique) : travaux en sous-groupes, études de cas issus de situations réelles, retours d'expérience, jeux de rôle et simulations. Les apports théoriques (environ 40 %) devront être ciblés, directement en lien avec les situations professionnelles abordées.

Lorsque cela est pertinent, des apports théoriques en amont de la formation (ressources, modules courts, lectures préparatoires) pourront être proposés afin d'optimiser le temps présentiel ou distanciel. À l'issue de la formation, une bibliographie et/ou des ressources de référence pourront être mises à disposition des participants pour favoriser l'approfondissement des connaissances.

Les modalités pédagogiques et les livrables attendus pour chaque module sont précisés dans les tableaux figurant en annexe du présent cahier des charges. Le prestataire devra s'y conformer et expliciter, dans sa proposition, la manière dont il répond à ces attendus.

Enfin, une approche ludifiée, favorisant l'engagement et l'apprentissage par l'expérience est à privilégier.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Le prestataire devra décrire précisément, dans sa proposition, les méthodes et moyens pédagogiques mobilisés pour chaque action de formation. Ceux-ci devront être cohérents avec les objectifs visés et adaptés aux caractéristiques des publics concernés. Les dispositifs proposés devront accorder une place centrale à l'analyse des pratiques professionnelles et aux situations managériales rencontrées par les participants.

Le prestataire devra démontrer sa capacité à adapter le dispositif de formation aux besoins spécifiques des publics concernés et aux enjeux de l'établissement.

À ce titre, il est attendu :

1. Capacité de proposition et d'adaptation
Le prestataire devra être force de proposition dans l'adaptation des contenus, des modalités pédagogiques et des outils utilisés, afin de répondre aux spécificités des contextes professionnels, des métiers et des niveaux de responsabilité des participants.
2. Ingénierie pédagogique centrée sur les apprenants
L'ingénierie de formation devra être conçue de manière à s'adapter aux profils et aux besoins des apprenants (niveaux d'expérience, pratiques managériales, contraintes organisationnelles), en privilégiant des approches pédagogiques actives, participatives et ancrées dans les situations de travail.
3. Mesure des acquis et de l'impact de la formation
Le prestataire devra mettre en place des modalités d'évaluation permettant :
 - De mesurer les acquis des participants à l'issue de la formation ;
 - D'évaluer l'évolution des pratiques managériales ;
 - De proposer, le cas échéant, des indicateurs de suivi et des outils d'auto-évaluation ou d'évaluation différée.

Les équipes pédagogiques de l'AP-HP pourront, si nécessaire, demander au prestataire d'ajuster ses modalités pédagogiques afin de répondre aux besoins spécifiques des publics formés. Par ailleurs, les modalités pédagogiques mises en œuvre pourront faire l'objet d'un suivi et d'un contrôle qualité, notamment par le biais de la participation d'un représentant de l'AP-HP à certaines sessions de formation.

Le prestataire devra également être en capacité de proposer, si le contexte l'exige, des modalités de formation à distance, en veillant à maintenir un haut niveau d'interactivité et de participation.

Articles 5.4 Formateurs

Les formateurs et intervenants proposés devront justifier d'une expertise, d'une expérience et de compétences significatives dans la conduite d'actions de formation comparables, ainsi que d'une connaissance avérée du fonctionnement, des contraintes et des enjeux du secteur hospitalier.

Les prestations attendues requièrent des profils séniors (=> à 10 ans) et confirmés (entre 5, < 10 ans), disposant de compétences pédagogiques éprouvées et d'une maîtrise des méthodes de formation pour adultes.

Ils devront être en capacité de concevoir et d'animer des dispositifs pédagogiques adaptés aux publics d'encadrement hospitalier, favorisant l'interactivité, l'analyse de pratiques professionnelles et le transfert opérationnel des acquis en situation de travail.

Les candidats joindront à leur offre les curriculums vitae détaillés des intervenants pressentis, précisant a minima : leurs qualifications, leur expérience professionnelle et pédagogique sur des thématiques identiques ou connexes, les approches et modalités pédagogiques mobilisées, leurs références récentes dans des contextes comparables, ainsi que toute certification ou habilitation pertinente.

ARTICLE 6. REUNION DE CADRAGE

Article 6.1 Réunions préparatoires

Une réunion préparatoire sera organisée, a minima, avant le démarrage des prestations entre les prestataires et les responsables de formation afin de préciser les modalités d'organisation et de coordination pédagogique.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Lors de cette réunion, le prestataire présentera le déroulé de la formation ainsi que les modalités pédagogiques envisagées. Le responsable de formation pourra, si nécessaire, demander les ajustements utiles.

Le titulaire devra être en mesure d'adapter les contenus, les objectifs et les méthodes pédagogiques à la demande de l'AP-HP, notamment au regard des priorités institutionnelles et des contraintes de fonctionnement des services.

Article 6.2 Réunions de bilan

Les prestations de formation feront l'objet d'une évaluation régulière visant à garantir la qualité des actions menées et leur adéquation aux objectifs fixés par l'AP-HP.

Cette évaluation reposera notamment sur :

- Le bilan réalisé à la fin de chaque formation
- Le bilan annuel, réalisé à partir de l'analyse globale des questionnaires de satisfaction complétés par les participants
- Des participations ponctuelles aux sessions de formation par des représentants de l'AP-HP, dans une logique d'observation à la fois des modalités pédagogiques mises en œuvre et de la conformité des contenus traités aux objectifs et attendus définis dans le cahier des charges. Ces participations, bien qu'aléatoires, feront l'objet d'une information préalable du prestataire

Ces éléments d'évaluation donneront lieu à des échanges avec le prestataire dans une logique d'amélioration continue. Le prestataire s'engage à respecter l'ensemble de ses engagements contractuels et à proposer, le cas échéant, les ajustements nécessaires au regard des résultats des évaluations annuelles.

En complément du bilan annuel, l'AP-HP se réserve la possibilité d'organiser des points de suivi intermédiaires en cours d'année, si des besoins d'ajustement ou des difficultés particulières sont identifiées. Le titulaire sera tenu d'y assister et sera prévenu au minimum 15 jours à l'avance de la date et de l'heure fixées.

ARTICLE 7. ORGANISATION DE LA FORMATION

Article 7.1 Modalités d'organisation et de fonctionnement

Le titulaire devra impérativement être en capacité de proposer et d'organiser des sessions de formation à partir de septembre 2026.

Les formations pourront être organisées dans les locaux de l'AP-HP, site de Picpus (75), dans les hôpitaux mais également dans des locaux loués par l'AP-HP le cas échéant.

Les salles du Centre Picpus sont dotées d'équipement informatique et audiovisuel, notamment vidéoprojecteurs à LED, visualiseurs de documents et d'objets, écrans de rappel et tableaux numériques interactifs. La gestion des salles est centralisée et s'organise de manière anticipée par semestre

Les horaires des formations seront inclus dans une plage horaire entre 8h30 et 18h30, sur la base d'une journée de formation effective de 7h. La pause déjeuner s'intègre dans cette amplitude horaire.

À titre exceptionnel, certaines thématiques pourront être proposées sur les horaires de travail des professionnels exerçant la nuit (à titre d'indication sur une plage horaire entre 21h et 7h).

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

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Article 7.2 Nombre de stagiaires

Le nombre de stagiaires par groupe ne pourra être inférieur à 8 ni supérieur à 20.

Les responsables de la formation se réservent le droit d'annuler les sessions de formation pour lesquelles le nombre d'inscrits est en-dessous de 8 stagiaires jusqu'à 15 jours avant la date de la session.

Article 7.3 Conduite des prestations

Le titulaire du lot a la responsabilité des intervenants et des moyens à mettre en œuvre pour l'exécution de la prestation. À ce titre, il doit garantir la disponibilité de chaque intervenant en fonction du planning prévu.

Tout changement d'intervenant pour des raisons exceptionnelles et impérieuses devra être signalé aux responsables de formation, identifié comme l'interlocuteur du prestataire. Le titulaire s'engage alors à proposer sous huit jours maximum un intervenant possédant au moins une qualification et une expérience équivalentes, sans supplément de prix. L'AP-HP se réserve la possibilité de le refuser et d'appliquer les modalités prévues à l'article 13 du Cahier des Clauses Administratives Particulières.

Article 7.4 Documents pédagogiques

Un support pédagogique (sous forme numérique) sera remis par le prestataire aux responsables pédagogiques du CFDC ou du GHU concerné, au moins un mois avant la date de début de la formation.

Ce document sera réalisé par le prestataire et transmis aux stagiaires dans les 24h suivant la fin de la formation.

En fonction des besoins, d'autres documents (outils, ressources) seront remis aux stagiaires sous format numérique dans le même délai.

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

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

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

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

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

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

Article 7.5 Évaluations et émargements

Deux évaluations sont attendues :

1. Une évaluation de la satisfaction des participants sera réalisée par les intervenants à la fin de la formation par le biais de la trame du questionnaire de satisfaction institutionnel
2. Une évaluation de l'atteinte par les publics bénéficiaires des objectifs de la prestation conformément aux exigences du Référentiel National Qualité (RNQ) de la certification Qualiopi, notamment le critère 3 – indicateur 11.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

À ce titre, il est attendu :

1. **Évaluations en début et en fin de formation**

Le prestataire réalisera une évaluation **en amont** de la formation et une évaluation **à son issue** afin d'apprécier l'atteinte des objectifs pédagogiques.

Le dispositif d'évaluation proposé sera soumis à la validation du demandeur lors de la réunion de cadrage.

2. **Traitement et analyse des évaluations**

Le titulaire assurera le traitement et l'analyse des données recueillies dans le cadre de ces évaluations.

3. **Restitution synthétique des résultats**

Dans un délai d'un mois suivant la formation, le titulaire s'engage à produire et transmettre une synthèse globale des résultats pour chacune des évaluations réalisées.

Cette restitution devra présenter une analyse consolidée et anonymisée des résultats (sans présentation individuelle des stagiaires).

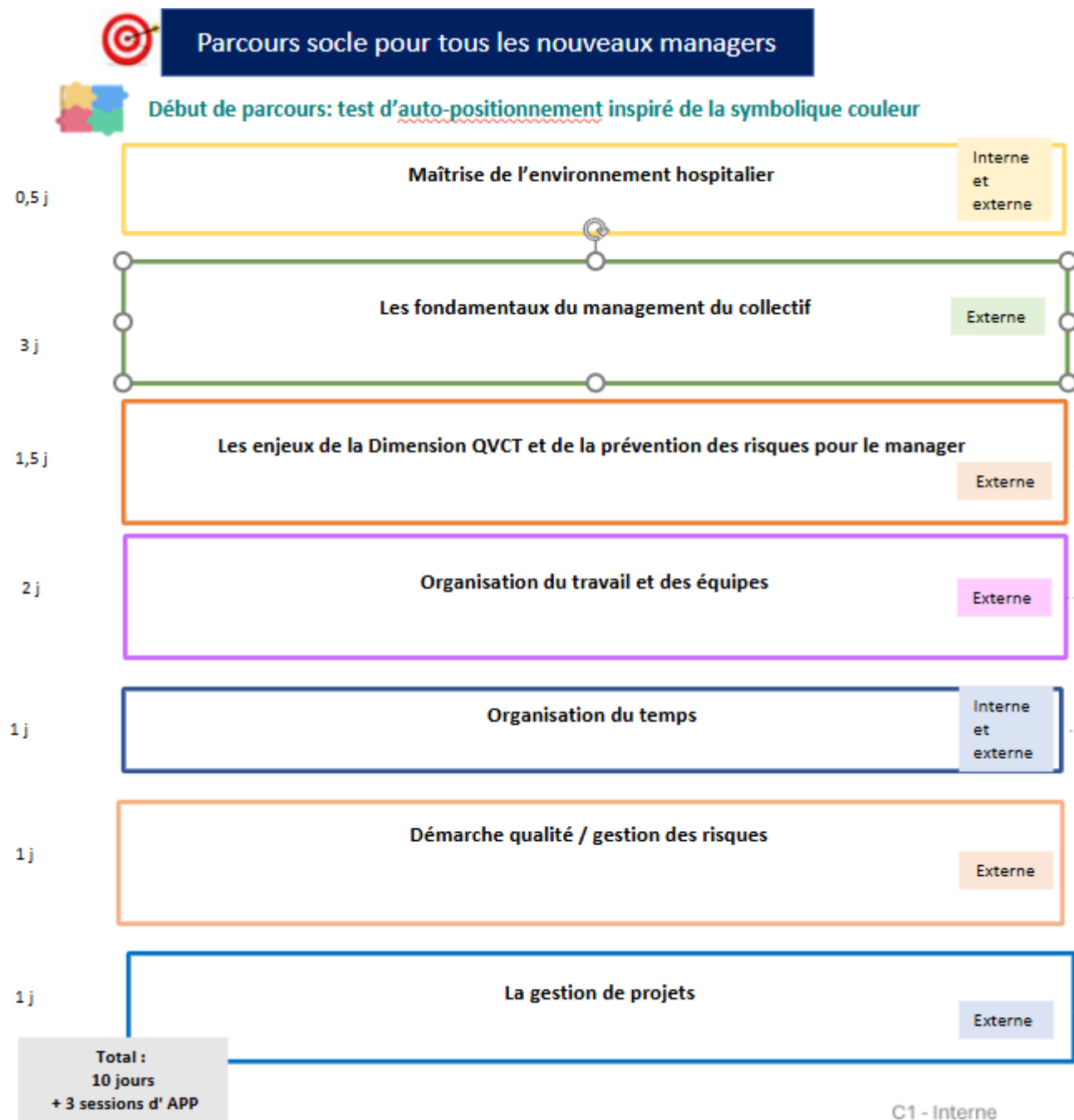
Le titulaire s'engage à informer les responsables de formation du dispositif sur le déroulement de l'action, afin d'apporter d'éventuels correctifs, dans le respect des objectifs fixés.

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

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

ANNEXE 1 : SPECIFICATIONS TECHNIQUES - BESOINS EN FORMATION

Rappel du parcours socle :



A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Répartition par lots :

N° de lot	Intitulé du lot
1	Maîtrise de l'environnement hospitalier
2	Management du collectif
3	Enjeux de la dimension QVCT
4	Organisation du travail et des équipes
5	Manager la qualité, la sécurité des soins et la gestion des risques
6	Gestion de projets et accompagnement au changement
7	Gestion de projets centrée usagers
8	Devenir Manager ressources
9	Former un binôme managérial
10	Communication non violente (CNV)
11	FAE règlementaires
12	Égalités professionnelles
13	Prise en compte de la diversité et l'inclusion dans les pratiques du recrutement

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Tableau récapitulatif :

N°	Niveau 1	Niveau 2		Niveau 3		
Lot 1	Parcours socle : Maîtrise de l'environnement hospitalier	E Learning				
Lot 2	Parcours socle : Les fondamentaux du management du collectif	Test d'auto positionnement				
		Affirmer sa posture managériale	Manager en situations complexes	Développer une posture managériale fédératrice et encourager les dynamiques collectives		
		Le dialogue social comme levier managérial	Gestion des grèves		Gestion du temps syndical	
		Préparation et conduite de l'entretien annuel d'évaluation et de formation		Après l'entretien : suivi et valorisation / Analyse et retour d'expérience		
Lot 3	Parcours socle : Management d'une démarche QVCT	Maintien dans l'emploi et prévention de l'usure professionnelle	Le rôle du Manager dans la prévention des risques professionnels			
Lot 4	Parcours socle : Prendre en main son rôle de manager : organisation, priorités et pilotage d'équipe	Structurer le pilotage managérial	Organisation de la continuité de l'activité	Délégation et autonomie	Piloter l'activité en période de crise	
Lot 5	Parcours socle : Manager la qualité, la sécurité des soins et la gestion des risques	La qualité comme un levier managérial au quotidien	Analyser les risques de mon service et construire un plan d'actions	Formation-action : réaliser une cartographie des risques de mon service		

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

N°	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Lot 6	Parcours socle : Les fondamentaux de la gestion de projets	La gestion de projets	L'accompagnement au changement
Lot 7	La gestion de projets centré usager		
Lot 8	Devenir Manager ressources	Formation pour devenir animateur d'un groupe d'analyse de pratique	Formation pour devenir mentor Formation pour devenir animateur d'atelier de simulation
Lot 9	Le binôme managérial à l'APHP		
Lot 10	Communication non-violente	Bases de la CNV	Approfondissement de la CNV
Lot 11	Formation d'adaptation à l'emploi		
Lot 12	Égalité professionnelle	Formation pour devenir mentor pour favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilités	Formation pour accompagner l'accès des femmes à de plus hautes responsabilités
Lot 13	Parcours socle : Prise en compte de la diversité et l'inclusion dans les pratiques du recrutement	E Learning	

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Lot 1 : Maîtrise de l'environnement hospitalier

Dans un contexte hospitalier marqué par des évolutions organisationnelles, réglementaires et médico-économiques majeures, la prise de fonction managériale au sein de l'AP-HP nécessite une compréhension approfondie de l'environnement institutionnel et du fonctionnement spécifique de l'hôpital public hospitalo-universitaire. Le présent marché vise à concevoir et déployer une action de formation permettant aux nouveaux managers de se repérer dans le système de santé, d'identifier les acteurs et circuits décisionnels internes, et d'adapter leur posture managériale aux réalités d'un environnement pluriprofessionnel, contraint et en transformation. Cette formation doit contribuer à sécuriser la prise de poste, à renforcer la cohérence des pratiques managériales et à favoriser l'intégration des managers dans une culture commune au service de la qualité des prises en charge et de la performance collective.

Ce module fait partie intégrante du parcours socle à destination des primo-managers. Il est déployé par les différents sites en lien avec leur parcours d'intégration local à destination des nouveaux managers.

Objectifs de la formation :

1- Se repérer dans l'environnement institutionnel

- Identifier les niveaux d'organisation du système de santé et leurs impacts sur l'hôpital
- Expliquer les missions spécifiques de l'hôpital public et du modèle hospitalo-universitaire
- Identifier les principaux partenaires internes et externes nécessaires à la continuité des prises en charge

2- Comprendre le fonctionnement interne de l'hôpital

- Identifier les principaux acteurs de la gouvernance hospitalière
- Comprendre les logiques d'équilibre médico-administratif
- Se repérer dans l'organisation interne de l'AP-HP (GHU, DMU, services)

3- Adapter sa posture managériale au contexte hospitalier

- Intégrer les contraintes médico-économiques dans ses décisions quotidiennes
- Situer son rôle de manager dans un environnement pluriprofessionnel
- Identifier les enjeux actuels de transformation impactant ses équipes

Contenu pédagogique :

Le contenu pédagogique du module devra intégrer les spécificités institutionnelles de l'AP-HP. À ce titre, un temps de cadrage préalable avec un référent formation sera organisé afin de préciser les attendus, d'ajuster les contenus et de garantir leur adéquation avec le contexte et les priorités institutionnelles.

Se repérer dans l'environnement institutionnel

1/ Organisation du système de santé

Les niveaux de pilotage : national, régional, territorial, local

Rôle de l'État, de l'Assurance Maladie et des ARS (dont l'Agence régionale de santé d'Île-de-France)

Logiques de régulation : planification, autorisations, financement

Impacts concrets sur les établissements hospitaliers (offre de soins, priorités de santé)

2/ Missions et spécificités de l'hôpital public

Missions de service public hospitalier (accès aux soins, permanence, prise en charge des situations complexes)

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Spécificités du modèle hospitalo-universitaire : soins, enseignement, recherche
Place de l'innovation, de la formation et de la recherche clinique
Contraintes et responsabilités spécifiques du service public

3/ Partenaires et continuité des prises en charge

Articulation ville-hôpital
Coopérations avec le secteur médico-social
Relations avec les autres établissements de santé publics et privés
Notions de filières et de parcours patient
Enjeux de fluidité des parcours et de coordination territoriale

Comprendre le fonctionnement interne de l'hôpital

1/ Acteurs de la gouvernance hospitalière

Direction d'établissement et directions fonctionnelles
Communauté médicale et instances représentatives
Principales instances hospitalières et leurs rôles
Circuits décisionnels stratégiques et opérationnels

2/ Équilibre médico-administratif

Principes généraux du financement hospitalier
Logique de co-construction des décisions
Complémentarité entre responsabilité médicale et gestion administrative
Arbitrages entre qualité des soins, organisation et contraintes de ressources

3/ Organisation interne à l'AP-HP

Structuration en Groupes Hospitalo-Universitaires (GHU)
Rôle des DMU (Départements Médico-Universitaires)
Organisation en services et unités fonctionnelles
Positionnement du manager dans cette organisation complexe

Adapter sa posture managériale au contexte hospitalier

1/ Management en environnement pluriprofessionnel

Diversité des cultures professionnelles (médicale, soignante, administrative, technique)
Travail en transversalité et en coordination
Importance de la communication interprofessionnelle
Rôle du manager comme interface et facilitateur

2/ Transformations actuelles du monde hospitalier

Virage ambulatoire et évolution des modes de prise en charge
Développement du numérique en santé
Exigences croissantes en qualité et sécurité des soins
Tensions sur les ressources humaines et attractivité
Conduite du changement et accompagnement des équipes

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Modalités pédagogiques :

Un module e-learning, devra permettre l'acquisition des repères fondamentaux relatifs à l'environnement institutionnel et au fonctionnement hospitalier.

L'institution dispose d'une plateforme institutionnelle de formation en ligne permettant la diffusion et l'intégration de contenus pédagogiques numériques.

L'AP-HP est dotée d'un **Learning Content Management System (LCMS) version 4.5**, reposant sur une architecture **Moodle Workplace**, permettant la gestion, la diffusion et le suivi des parcours de formation en ligne.

Cet environnement est complété par des outils auteurs dédiés à la conception de contenus pédagogiques numériques :

La suite **Articulate 360**, pour la création de modules e-learning interactifs ;

L'outil **Vyond**, pour la conception de vidéos animées pédagogiques.

Les prestations attendues devront tenir compte de cet écosystème numérique existant et proposer des contenus et modalités pédagogiques compatibles avec ces outils et intégrables à la plateforme institutionnelle.

La prestation porte sur l'acquisition d'un ou plusieurs contenus de formation e-learning « *sur étagère* », adaptés aux spécificités institutionnelles de l'AP-HP listées ci-dessus (conception avec la suite Articulate 360). **L'AP-HP souhaite faire l'acquisition d'un produit fini et ne souhaite pas coconstruire de cette formation E-learning.**

L'adaptation pourra notamment inclure :

L'intégration de la charte graphique institutionnelle ;

L'ajout de contenus internes (exemples, procédures, messages institutionnels) ;

L'adaptation du vocabulaire et des situations professionnelles au contexte AP-HP.

Les contenus devront rester contextualisés au secteur hospitalier public et au fonctionnement de l'AP-HP.

La pédagogie devra viser à relier systématiquement les dimensions institutionnelles, organisationnelles et médico-économiques aux enjeux concrets du management d'équipe.

L'intégration technique des modules dans le LCMS institutionnel sera assurée par l'ingénieur pédagogique multimédia de l'AP-HP.

Conception pédagogique

Durée et structuration

La durée totale estimée du parcours est d'environ **1 heure**, sous la forme d'un parcours multi-modules favorisant un apprentissage séquentiel.

À titre indicatif, le parcours pourra être structuré en **5 modules d'environ 10 à 15 minutes** chacun.

Le titulaire proposera un module e-learning existant répondant aux objectifs et aux exigences définis dans le présent cahier des charges. Ce module devra être adapté, le cas échéant, afin d'assurer sa conformité avec le contexte, les publics cibles et les attendus pédagogiques de l'AP-HP.

Afin de permettre l'analyse qualitative des propositions, le candidat devra impérativement fournir, lors de la remise de son offre, un lien de démonstration donnant accès au module proposé ou à un module équivalent représentatif du niveau de qualité pédagogique, ergonomique et graphique attendu.

L'AP-HP n'a pas vocation à produire ni à transmettre des contenus pédagogiques complémentaires autres que ceux mentionnés dans le présent dossier de consultation. Les adaptations proposées par le titulaire devront donc s'appuyer exclusivement sur les éléments fournis et sur les fonctionnalités du module existant.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Le titulaire fournira une note de cadrage pédagogique présentant le contenu du module proposé, son articulation avec les objectifs visés, le séquençage du parcours, les modalités d'apprentissage ainsi que les activités interactives prévues. Cette note fera l'objet d'une validation préalable par l'AP-HP avant toute mise à disposition.

Une version de démonstration complémentaire ou un accès pilote au module pourra être présenté pour avis si nécessaire.

La mise à disposition définitive du module ne pourra être considérée comme effective qu'après validation par l'AP-HP, portant sur la conformité pédagogique, technique et graphique aux exigences du marché, ainsi que sur sa compatibilité avec l'environnement numérique institutionnel.

Activités interactives

Le parcours devra intégrer des activités interactives variées et pertinentes favorisant l'engagement des apprenants, telles que :

- Quiz et questions à choix multiples ;
- Mises en situation ou scénarios décisionnels ;
- Études de cas ;
- Activités de type glisser-déposer, associations ou parcours scénarisés.

Modalités d'évaluation

Le dispositif devra prévoir :

- Un pré-test d'auto-positionnement
- Un post-test d'évaluation des acquis ;
- Un seuil minimal de réussite au post-test fixé à 80 % ;
- Une tentative minimum requise pour validation (le nombre de tentatives pourra être paramétrable) ;
- Une évaluation à froid recommandée, réalisée à distance quelques semaines après la formation.

Spécifications techniques

Compatibilité LCMS

Les modules devront être fournis au format SCORM 1.2, compatibles avec le LCMS Moodle version 4.5 utilisé par l'AP-HP.

Les modules devront permettre la remontée des données suivantes :

- Taux de complétion ;
- Score obtenu ;
- Statut de réussite/échec ;
- Temps passé.

Les exigences techniques complémentaires (plugins et paramètres) pourront être précisées en annexe.

Ergonomie et accessibilité

Le dispositif devra :

- Être en responsive design ;
- Être compatible multi-supports (ordinateur, tablette, smartphone) ;
- Respecter les normes d'accessibilité numérique (RGAA / WCAG 2.1 niveau AA si requis) ;

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

- Intégrer le sous-titre et la transcription des contenus audio.

Propriété intellectuelle

Le titulaire précisera les modalités de cession des droits d'utilisation.

La prestation devra inclure la cession des droits permettant l'utilisation, la reproduction, la modification et la diffusion interne des contenus.

L'accès aux fichiers sources devra être prévu afin de permettre à l'établissement d'effectuer des modifications ultérieures.

Maintenance et support

Le titulaire assure la maintenance technique et corrective des modules e-learning, incluant les contenus au format SCORM, les activités pédagogiques, les évaluations et les éléments d'interface.

La maintenance couvre l'identification, la prise en charge et la correction des anomalies signalées par le pouvoir adjudicateur.

Les anomalies sont classées selon leur niveau de criticité :

Anomalie bloquante

Anomalie empêchant totalement l'accès ou l'utilisation d'un module ou d'une fonctionnalité essentielle (ex. : module SCORM inutilisable, impossibilité d'accès à un contenu, dysfonctionnement empêchant la progression de l'apprenant).

- Délai maximal de prise en charge : 4 heures ouvrées
- Délai de rétablissement du service : 24 heures ouvrées maximum

Anomalie majeure

Anomalie affectant fortement le fonctionnement pédagogique sans bloquer totalement l'accès au module (ex. : dysfonctionnement d'un quiz, erreur empêchant la validation d'une activité).

- Délai maximal de prise en charge : **1 jour ouvré**
- Délai de correction : **3 à 5 jours ouvrés**

Anomalie mineure

Anomalie n'affectant pas le fonctionnement pédagogique (ex. : défaut d'affichage, problème esthétique, incohérence mineure).

- Délai maximal de prise en charge : 3 jours ouvrés
- Délai de correction : 10 jours ouvrés

Le titulaire informe le pouvoir adjudicateur de la prise en charge, de l'avancement et de la résolution des incidents. En cas d'impossibilité de correction dans les délais indiqués, une solution de contournement devra être proposée.

Une maintenance évolutive devra être proposée pendant la durée du marché. Elle inclura notamment les mises en conformité réglementaires, avec un délai d'intervention estimé entre 1 et 2 mois, ainsi que les adaptations nécessaires à la compatibilité technique (par exemple en cas de nouvelle version du LMS), réalisées dans un délai maximal d'un mois après signalement.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Livrables attendus

Le titulaire devra fournir :

- Les modules au format SCORM 1.2 exploitables ;
- Les fichiers sources (si requis) : fichiers Storyline (story) et/ou copie exportée d'un module Rise ;

Tout élément nécessaire à l'exploitation et à l'intégration technique.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Lot 2 : Management du collectif

Présentation des parcours du lot « Management du collectif » :

5. Parcours socle : Test d'auto-positionnement

	Niveau 1	Niveau 2		Niveau 3
Parcours « Posture Managériale »	 Parcours socle : Les fondamentaux du management du collectif	Affirmer sa posture managériale	Manager en situations complexes	Développer une posture managériale fédératrice et encourager les dynamiques collectives

	Niveau 2		Niveau 3
Parcours « Dialogue social »	Le dialogue social comme levier managérial	Gestion des grèves	Gestion du temps syndical

	Niveau 2	Niveau 3
Parcours « entretien professionnel »	La préparation et la conduite de l'entretien annuel d'évaluation et de formation	Après l'entretien : suivi et valorisation / Analyse et retour d'expérience

1. Test d'auto-positionnement

Dans un environnement hospitalier marqué par la complexité des organisations, la diversité des métiers et une forte intensité relationnelle, la qualité des interactions humaines constitue un levier majeur de performance collective et de qualité de vie au travail. Les managers jouent un rôle central dans cette dynamique : ils coordonnent les équipes, régulent les tensions, accompagnent les changements et soutiennent les professionnels au quotidien.

La démarche d'auto-positionnement comportemental s'inscrit dans cet objectif de professionnalisation managériale. À l'aide d'un outil structuré (modèle de type Colors, DISC ou équivalent), chaque participant est amené à mieux comprendre ses préférences naturelles de fonctionnement : sa manière de communiquer, de prendre des décisions, de gérer la pression ou d'entrer en relation avec les autres.

Il ne s'agit pas de catégoriser les personnes, mais de proposer une grille de lecture simple et opérationnelle des différences de styles. Cette prise de conscience favorise le développement d'une posture managériale plus ajustée, plus souple et plus efficace.

En identifiant leur propre style et en découvrant ceux de leurs interlocuteurs, les managers développent leur capacité à adapter leur communication, à prévenir les incompréhensions et à désamorcer certaines tensions liées aux différences de fonctionnement. L'outil devient ainsi un support concret pour renforcer la coopération au sein des équipes pluridisciplinaires, améliorer la qualité du dialogue professionnel et sécuriser l'accompagnement des situations sensibles.

Utilisé dans un cadre éthique et bienveillant, l'auto-positionnement constitue donc un levier de développement individuel et collectif au service d'un management plus conscient, plus relationnel et plus agile.

La formation vise à développer la conscience de soi, la qualité des interactions professionnelles et l'agilité managériale à partir d'un outil d'auto-positionnement comportemental (modèle type Colors/DISC ou équivalent).

31

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Cette formation est la première brique du parcours socle à destination des primo-managers. Elle peut cependant, également être mobilisée dans le cadre des formations du parcours « management du collectif », niveau 2 et 3.

Contenu attendu :

Apports théoriques accessibles
Présentation claire du modèle comportemental utilisé (type Colors/DISC ou équivalent)
Description des grands styles : motivations, modes de communication, comportements sous stress
Auto-positionnement individuel
Passage d'un questionnaire individuel en amont ou en début de formation
Restitution personnalisée pour chaque participant
Mise en perspective managériale (et non uniquement descriptive)
Mise en lien avec les situations professionnelles
Communication avec des profils différents
Délégation selon les styles
Gestion des tensions et conflits
Animation de réunions
Accompagnement du changement
Mises en situation / exercices pratiques
Jeux de rôle ou études de cas inspirés de situations hospitalières
Analyse de situations apportées par les participants
Débrief collectif orienté pratiques managériales

La démarche devra :

Éviter toute logique d'étiquetage ou de typologie figée
Rappeler que les profils décrivent des tendances comportementales et non des compétences
Garantir la confidentialité des résultats individuels

Outil utilisé :

Les formateurs devront être certifiés à l'outil utilisé.
L'outil d'auto-positionnement utilisé devra relever d'une démarche de développement professionnel et ne pourra en aucun cas être assimilé à un outil d'évaluation des compétences, de recrutement ou de gestion de carrière. Les résultats individuels sont confidentiels et restent la propriété exclusive du participant.
L'organisme devra expliciter les fondements du modèle utilisé ainsi que les conditions de certification et d'habilitation à son utilisation. Les intervenants devront justifier d'une expérience significative en formation de managers et en animation de débriefs liés aux profils comportementaux.
Par ailleurs, l'outil devra être adapté au contexte professionnel et non issu d'un usage grand public ludique.

L'organisme devra préciser :

Le nom du modèle théorique utilisé
Ses fondements conceptuels
Les conditions d'utilisation de l'outil (licence, certification...)

Durée et format :

Format mixte :

Restitution personnalisée en visio 1h.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

2. Posture managériale

Dans un environnement hospitalier en transformation permanente, les managers jouent un rôle central dans la mobilisation des équipes et la qualité du fonctionnement collectif. À l'AP-HP, leur posture managériale constitue un levier essentiel pour donner du sens à l'action, soutenir l'engagement des professionnels et créer les conditions d'un travail coopératif au service des patients et des organisations.

Le parcours de formation présenté vise à accompagner les managers dans le développement d'une posture managériale claire, responsable et mobilisatrice. Il met l'accent sur la compréhension des dynamiques d'équipe, des mécanismes de coopération et des facteurs qui favorisent l'engagement, la confiance et la progression collective. Les managers y sont outillés pour mieux se positionner dans leur rôle, adapter leur leadership aux situations rencontrées et animer des collectifs de travail dans des contextes parfois complexes ou contraints.

Structuré en plusieurs niveaux complémentaires, le parcours poursuit trois grands objectifs. Il s'agit d'abord de consolider les fondamentaux de la posture managériale et de l'animation d'équipe, en aidant les managers à structurer les échanges individuels et collectifs et à installer des rituels favorisant la régulation du travail. Le parcours vise ensuite à renforcer leur capacité à comprendre et réguler les dynamiques relationnelles, notamment en situation de tension ou de décision complexe. Enfin, il a pour ambition de développer un leadership fédérateur, porteur de sens et d'éthique, capable de soutenir une culture managériale apprenante et partagée au sein de l'institution.

L'ensemble des modules repose sur une pédagogie active, fondée sur des mises en situation, des jeux de rôle, des études de cas et des échanges de pratiques à partir de situations vécues. Chaque formation donne lieu à la remise d'outils concrets permettant aux participants de mieux analyser les dynamiques de leur équipe et d'adapter leur posture managériale dans leur pratique quotidienne.

L'établissement dispose d'une École de Management dédiée au personnel médical, visant à accompagner le développement des compétences managériales et du leadership médical.

Dans ce contexte, l'offre proposée au titre du présent lot devra s'inscrire en cohérence avec les orientations existantes portés par cette École.

Le parcours proposé s'articule en trois niveaux.

Le niveau 1 est un module intégré au parcours socle destiné aux primo managers. Il est obligatoire dans les 6 mois de la prise de fonctions managériales.

Les niveaux 2 et 3 sont proposés aux managers plus expérimentés en fonction des besoins.

Le tableau ci-dessous présente le parcours global.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

	Niveau 1	Niveau 2		Niveau 3
Intitulé du module	Les fondamentaux du management du collectif	Affirmer sa posture managériale	Manager en situations complexes	Développer une posture managériale fédératrice et encourager les dynamiques collectives
Compétences à acquérir à l'issue du module de formation	1/ Arbitrer, décider, argumenter et assumer ses décisions 2/ Communiquer et prendre la parole en public 3/ Conduire des réunions et des temps collectifs 4/ Mener des entretiens individuels utiles et structurés 5/ Réguler les tensions et prévenir les conflits	1/ Identifier les dynamiques d'équipes et les différents stades de maturation 2/ Mettre en place des rituels managériaux favorisant engagement et progression d'une équipe 3/ Identifier les différents types d'entretien managériaux et les conduire avec méthode	1/ Adapter sa posture managériale aux personnes et aux situations 2/ Prévenir et réguler les tensions et situations relationnelles complexes 3/ Repérer les situations annonciatrices de tensions 3/ Analyser les dynamiques d'équipe 4/ Écouter les points de vue de chacun en distinguant les faits et les ressentis 5/ S'adapter à la diversité des comportements et des acteurs 5/ Différencier les situations d'agressivité des situations de violence pour adopter des comportements appropriés	1/ Incarner une posture managériale mobilisateur et porteur de sens 2/ Développer une dynamique d'équipe fondée sur la coopération 3/ Installer une culture managériale éthique et apprenante 4/ Animer des temps collectifs structurants et régulateurs 5/ Contribuer à une cohérence et une culture managériale partagée au sein de l'institution
Modalités spécifiques	Jeux de rôles et mises en situation, travaux en sous-groupes pour expérimenter des méthodes participatives, études de cas managériaux apportés par les participants	Successions d'apports et d'exercice (jeux de rôle et mises en situation), simulation d'entretien (recadrage, motivationnels, entretiens professionnels, etc.)	Simulation managériale sous tension et de communication d'une décision difficile, analyses collectives de situations réelles apportées par les participants, travail sur les mécanismes relationnels (malentendus, escalades, émotions au travail), études de cas avec dilemmes managériaux,	Échanges de pratiques sur les rituels managériaux mis en place, études de cas, débats à partir de dilemmes éthiques managériaux, travail en sous-groupe pour favoriser l'expression et la progression des professionnels.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Outils en sortie de module	Kit démarrage prise de poste : Trame type d'animation d'une réunion équipe en prise de fonction (objectif : se faire connaître et expliciter son mode de management ou ses objectifs) + Entretien individuel (objectif : mieux connaître l'agent) Check list de démarrage du manager	Grille d'analyse des dynamiques d'équipes, auto diagnostic des dynamiques de son équipe, check-list des rendez-vous managériaux essentiels (individuels et collectifs), trame d'entretien.	Fiche repère de communication en situation tendue, trame d'analyse d'une décision complexe et d'une situation relationnelle complexe	Grille de réflexion sur sa vision managériale versus ses pratiques, outil d'auto engagement du manager sur ses pratiques, outil pour organiser un retour d'expériences,
Durée	3 jours	2 jours	1 jour	1 jour
Nombre de sessions annuelles	20	12	10	2

3. Dialogue social :

Dans un environnement hospitalier en constante évolution, marqué par des contraintes organisationnelles fortes et des transformations régulières, le dialogue social constitue un levier essentiel de régulation, de prévention des tensions et de sécurisation des décisions managériales.

Les managers de proximité et intermédiaires occupent une place stratégique dans cette dynamique. Ils sont à la fois acteurs du fonctionnement quotidien des équipes, relais des orientations institutionnelles et interlocuteurs réguliers des représentants du personnel. À ce titre, ils doivent disposer de repères solides, à la fois juridiques, organisationnels et relationnels, leur permettant d'exercer leurs responsabilités avec justesse, équité et sécurité.

Le présent programme de formation vise à structurer un parcours progressif autour des fondamentaux du dialogue social dans la Fonction Publique Hospitalière et de ses déclinaisons opérationnelles à l'AP-HP. Il articule un premier niveau centré sur la compréhension globale des enjeux et des acteurs du dialogue social, puis des modules d'approfondissement dédiés à des situations managériales à fort enjeu : préparation des instances, gestion des mouvements de grève et organisation du temps syndical.

L'ambition de ce dispositif est double :

- Sécuriser les pratiques managériales en apportant des repères juridiques et organisationnels fiables ;
- Développer une posture favorisant un dialogue social constructif, fondé sur l'anticipation, la qualité des échanges et la prévention des situations conflictuelles.

Résolument opérationnel, ce programme devra permettre aux participants de repartir avec des outils directement mobilisables dans leur pratique quotidienne, contribuant ainsi à un climat social plus serein et à une meilleure coordination des acteurs du service public hospitalier.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

	Niveau 2		Niveau 3
Intitulé du module	Le dialogue social comme levier managérial	Gestion des grèves	Gestion du temps syndical
Compétences à acquérir à l'issue du module de formation	1/ Situer les enjeux du dialogue social et en comprendre le rôle au sein de la fonction publique hospitalière 2/ Identifier les repères historique et juridiques essentiels du droit syndical et du dialogue social dans la Fonction publique hospitalière 3/ Comprendre leur rôle des organisations syndicales dans le cadre du dialogue social 4/ Repérer les acteurs du dialogue social à l'APHP (missions, responsabilités et attentes) 5/ Connaître son rôle dans les cas concrets d'expression du dialogue social au sein du service (grève, entretiens, posture avec les OS, heures syndicales, DGI, projet de réorganisation du service) et mobiliser des pratiques professionnelles favorisant un dialogue social constructif (coopération dans périmètre d'activité, prévention des tensions et conflits, détection des signaux faibles, valorisation des échanges avec les partenaires sociaux)	1/ Comprendre l'histoire et le cadre juridique du droit de grève (Constitution, CGFP, jurisprudence). 2/ Maîtriser les conditions de légalité d'une grève et l'obligation de préavis. 3/ Connaître les règles relatives au service minimum, aux assignations et aux retenues de salaire. 4/ Identifier son rôle pendant et après un mouvement de grève : anticipation et prévention des conflits, détection des signaux faibles, désamorçage, régulation, alerte si nécessaire. 5/ Savoir gérer les tableaux de recensement, les notifications d'assignation et le suivi administratif. 6/ Savoir rétablir un climat de travail serein après la grève	1/ Maîtriser les fondements juridiques du temps syndical 2/ Maîtriser les dispositifs de temps syndical : crédits globaux, décharges d'activité, autorisations spéciales d'absence (ASA), congés de formation syndicale ; 3/Acquérir les bonnes pratiques pour organiser le temps syndical tout en garantissant la continuité du service ; 4/ Comprendre les enjeux et les postures du représentant syndical

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Modalités spécifiques	Apport interactif et échanges d'expériences, études de cas de situations de tension sociales (rumeurs, incompréhension, etc.)	Frise chronologique interactive de l'annonce du préavis de grève à l'après-grève, travail en groupe sur l'anticipation et la mise en place du dialogue en amont, l'organisation du service minimum et la gestion des tensions, simulation du dialogue avec des équipes en tension et analyse des postures.	Exercices de décision : ASA, décharges, crédit de temps, analyse de situations sensibles (tensions d'équipes, sentiment d'iniquité), simulation sur les postures managériales équilibrées entre respect du droit et continuité de service.
Outils en sortie de module	Cartographie des acteurs du dialogue social à l'APHP (qui fait quoi, qui saisir, quand), grille de détection des signaux faibles de tensions sociale, fiche synthèse de postures à adopter.	Fiche synthèse sur le cadre réglementaire des grèves, Schéma "que faire quand préavis tombe" (organisation de la grève), modèle de tableau de recensement des grévistes et de message d'informations	Tableau synthétique des différents dispositifs de temps syndical (cadre réglementaire), arbre décisionnel : quelle autorisation pour quelle situation.
Durée	1 jour	0.5 jour	0.5 jour
Nombre de sessions annuelles	5	2	2

Le prestataire devra pouvoir proposer les deux demi-journées « Gestion des grèves » et « Gestion du temps syndical » la même journée. Les inscriptions réalisées par l'APHP pourront alors se faire sous deux formats différents :

6. Inscription pour la journée complète
7. Inscription à l'un des modules

4. Entretiens professionnels

Afin d'accompagner au mieux les managers dans la conduite des entretiens annuels d'évaluation et de formation, le dispositif est conçu comme un parcours progressif articulant apports théoriques, mise en pratique et analyse réflexive. Il débute par un module e-learning consacré au cadre réglementaire, permettant à chacun d'acquérir les repères obligatoires et de sécuriser ses connaissances avant d'aborder la dimension managériale de l'entretien. Il se poursuit par une formation présentielle centrée sur la préparation et la conduite de l'entretien professionnel, organisée en amont de la campagne (novembre-mars), afin de développer les compétences méthodologiques, relationnelles et managériales nécessaires à un entretien structuré, constructif et orienté vers le développement des agents.

Ce parcours s'inscrit dans une ambition forte autour de la réalisation des entretiens professionnels : faire de ce temps un véritable levier de management, de reconnaissance et de développement des compétences, et non une simple obligation administrative. L'entretien est envisagé comme un moment clé de dialogue professionnel, permettant de donner du sens à l'activité, de clarifier les attentes, d'identifier les besoins en formation et d'accompagner les parcours professionnels dans un cadre équitable et partagé.

Enfin, après une première mise en œuvre sur le terrain, un groupe d'analyse de pratiques vient compléter le parcours : ce temps collectif permet aux managers de prendre du recul sur leurs expériences, de partager leurs questionnements et d'inscrire leurs pratiques dans une dynamique d'amélioration continue. L'ensemble du dispositif vise ainsi à sécuriser les

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

managers, renforcer la qualité des entretiens et soutenir une culture managériale commune, au service des professionnels et de la qualité du service rendu.

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Intitulé du module		La préparation et la conduite de l'entretien annuel d'évaluation et de formation	Après l'entretien : suivi et valorisation / Analyse et retour d'expérience
Compétences à acquérir à l'issue du module de formation		1/ Préparer efficacement un entretien professionnel 2/ Mobiliser des compétences relationnelles adaptées 3/ Conduire l'entretien professionnel de manière constructive	1/ Analyser les pratiques d'entretien professionnel et rompre avec l'isolement 2/ Développer une posture réflexive durable
Modalités spécifiques		Pré requis obligatoire : avoir suivi le e-learning institutionnel. Apports théoriques, simulation d'entretiens selon des scénarii concrets rencontrés par les professionnels en service (alternance encadrant/encadré) et debrief	Groupes d'analyse de pratiques
Outils en sortie de module		Guide d'entretien	Fiche de suivi post-entretien, grille d'auto analyse managériale post campagne
Durée		1 jour	0.5 jour
Nombre de sessions annuelles		4	2

Éléments de contenu du module « La préparation et la conduite de l'entretien annuel d'évaluation et de formation »

Cette formation est organisée en amont de la campagne d'entretien (novembre-mars)

Préparer efficacement un entretien professionnel

- 1/ Analyser des informations fiables, objectives et pertinentes pour préparer l'entretien
- 2/ Définir des objectifs d'entretien claires, réalistes et opérationnels
- 3/ Structurer un déroulé d'entretien cohérent et adapté au temps disponible

Mobiliser des compétences relationnelles adaptées

- 1/ Adopter une posture professionnelle fondée sur l'écoute, la neutralité et la bienveillance
- 2/ Installer un climat de confiance propice à un échange ouvert et constructif
- 3/ Mettre en œuvre les techniques d'écoute active et de reformulation
- 4/ Gérer avec professionnalisme les désaccords, les émotions et les situations sensibles

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Conduire l'entretien professionnel de manière constructive

- 1/ Mener un entretien structuré au service du management, de l'accompagnement et du développement du professionnel
- 2/ Favoriser l'expression de l'agent et soutenir sa capacité d'analyse et de prise de recul
- 3/ Intégrer la dimension formation et développement des compétences dans l'échange
- 4/ Co-construire avec l'agent un plan d'actions réaliste, partagé et assorti de modalités de suivi

Éléments de contenu pour le module « Après l'entretien : suivi et valorisation / analyse et retour d'expériences »

Ce module intervient après avoir suivi la formation sur la préparation/ la conduite d'entretien mais aussi, après avoir mené une première campagne. Il est proposé sur la base du volontariat aux stagiaires ayant bénéficié de la formation « la préparation et la conduite de l'entretien annuel d'évaluation et de formation ».

Analyser les pratiques d'entretien professionnel et rompre avec l'isolement

- 1/ Prendre du recul sur la conduite des entretiens réalisés
- 2/ Identifier les points forts et les axes d'amélioration de leur posture et de leur méthode
- 3/ Mettre en lien leurs expériences de terrain avec les apports de la formation
- 4/ Partager des situations vécues et bénéficier du regard du groupe dans un cadre sécurisé

Développer une posture réflexive durable

- 1/ S'inscrire dans une démarche d'amélioration continue de leurs pratiques managériales
- 2/ Apprendre à analyser une situation professionnelle avec méthode
- 3/ S'appuyer sur l'intelligence collective comme ressource professionnelle

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Lot n°3 : Enjeux de la dimension QVCT

Présentation du parcours « Management d'une démarche QVCT »

Niveau 1	Niveau 2	
 Parcours socle : Management d'une démarche QVCT	Maintien dans l'emploi et prévention de l'usure professionnelle	Le rôle du Manager dans la prévention des risques professionnels

Face aux transformations profondes de l'environnement hospitalier, l'AP-HP affirme sa volonté de renforcer l'accompagnement de ses managers sur les dimensions de qualité de vie et des conditions de travail, de maintien dans l'emploi et de prévention des risques professionnels. Les managers de proximité jouent un rôle déterminant dans la régulation du travail, la sécurité des équipes, la prévention de l'usure professionnelle et le maintien d'un climat de travail favorable à l'engagement des collectifs.

Le présent parcours de formation vise ainsi à outiller les managers pour agir à la fois sur le plan collectif et individuel : comprendre les enjeux de la QVCT, repérer et prévenir les situations à risque, mobiliser les dispositifs et acteurs ressources, adapter l'organisation du travail et accompagner les professionnels confrontés à des difficultés de santé ou d'usure professionnelle. Il a pour objectif de développer une culture managériale commune en matière de prévention, de responsabilité et de dialogue sur le travail, au service de la qualité des prises en charge et de la santé des professionnels.

Les modules de formation devront s'appuyer sur une pédagogie résolument concrète et ancrée dans les réalités professionnelles des participants. Les apports théoriques seront systématiquement articulés à des études de cas, des mises en situation et des analyses de situations réelles apportées par les stagiaires, afin de favoriser les échanges de pratiques, la prise de recul et la transposition opérationnelle dans les services.

Le parcours proposé s'articule en trois niveaux.

- Le niveau 1 est un module intégré au parcours socle destiné aux primo managers. Il est obligatoire dans les 6 mois de la prise de fonctions managériales.
- Les niveaux 2 et 3 sont proposés aux managers plus expérimentés en fonction des besoins.

Le tableau ci-dessous présente le parcours global. Les contenus attendus pour les modules sont décrits à la suite.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

	Niveau 1	Niveau 2	
Intitulé du module	Parcours socle : Management d'une démarche QVCT	Maintien dans l'emploi et prévention de l'usure professionnelle	Le rôle du Manager dans la prévention des risques professionnels
Compétences à acquérir à l'issue du module de formation	1/ Comprendre et situer son rôle de manager dans la démarche QVCT 2/ Identifier les risques (notamment psychosociaux) et maîtriser le cadre institutionnel 3/ Mobiliser les dispositifs et les acteurs ressources 4/ Réaliser un mini-diagnostic QVCT et identifier des pistes d'actions	1/ Maîtriser les notions et le cadre réglementaire liés au maintien dans l'emploi 2/ Repérer précocement les situations à risques et adopter une posture de prévention 3/ Exercer son rôle de cadre tout au long du parcours de l'agent, y compris dans le cadre d'échanges sensibles 4/ Mobiliser les acteurs et dispositifs institutionnels 5/ Mettre en œuvre des aménagements raisonnables et assurer un suivi des situations individuelles	1/ Situer son action dans la chaîne de prévention et exercer pleinement son rôle de manager 2/ Identifier, analyser et tracer les risques professionnels de son service 3/ Agir sur l'organisation du travail comme levier de prévention 4/ Mettre en œuvre et faire vivre des actions de prévention au quotidien
Modalités spécifiques	Autodiagnostic de son service, études de cas pratiques et mises en situation.	Mises en situations dans le cadre d'échanges complexes, études de cas concrets en milieu hospitalier, atelier de construction de plan d'actions pour son service	Cas pratiques à partir d'une situation type, mise en situation face à un accident ou un comportement dangereux.
Outils en sortie de module	Schéma des dispositifs existants, cartographie des acteurs institutionnels.	Schéma des dispositifs existants, cartographie des acteurs institutionnels, plans d'actions pour son service.	Check list de supervision, protocoles et consignes
Durée	1,5 jours	1,5 jours	1,5 jours
Nombre de sessions annuelles	20	4	4

Éléments de contenu du module « Management d'une démarche QVCT » - niveau 1 (parcours socle) :

QVCT à l'AP-HP : enjeux, cadre et posture managériale

Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les principes d'une démarche QVCT et les notions clés (QVCT, RPS, DUERP, etc.).
- Comprendre les enjeux pour l'AP-HP.
- Connaître le cadre réglementaire.
- Connaître les accords internes, les dispositifs existants, les acteurs mobilisables.
- Situer le rôle du manager dans la démarche.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Contenu pédagogique :

- Les notions clés et dimensions de la QVCT, les spécificités hospitalières.
- Le cadre réglementaire : obligations de l'employeur et responsabilité de l'encadrant et des agents, DUERP
- Les enjeux QVCT pour l'AP-HP : qualité des soins, sécurité des patients et des agents, absentéisme, attractivité, climat social, etc.
- Les accords AP-HP : accord QVCT, protocole handicap / maintien dans l'emploi, égalité professionnelle, etc.
- Le rôle du manager de proximité : organiser, arbitrer, réguler, protéger, reconnaître.

Agir en manager de la QVCT au quotidien : dispositifs, signalements et prévention des conflits**Objectifs pédagogiques :**

- Connaître et savoir mobiliser les dispositifs institutionnels de QVCT et de signalement.
- Identifier les acteurs ressources et savoir à quel moment les solliciter.
- Savoir repérer les situations de tensions, de violences ou de conflits pour les réguler et orienter vers les bons relais

Contenu pédagogique :

- Les dispositifs institutionnels : baromètre, Observatoire QVCT, Espace de Dialogue au Travail, signalements violences, DUERP, OSIRIS 2, etc.
- Les acteurs : DRH, équipes de santé au travail, référents handicap, assistante sociale, CRPR, etc.
- Les circuits de signalement : « Que fait un manager quand... »
- Les situations de violences entre professionnels, les violences usagers, les situations à risque psychosocial, les conflits
- L'accueil d'un agent de retour au travail après un arrêt de longue durée

Du diagnostic à l'action : animer le dialogue sur le travail et construire son plan QVCT**Objectifs pédagogiques :**

- Faire un état des lieux en s'appuyant sur les résultats du baromètre interne, le DUERP et les retours des équipes
- Identifier les points forts et les axes de progrès en matière de QVCT
- Construire un plan d'actions QVCT adapté à son service, le mettre en œuvre et le suivre dans la durée

Déroulé pédagogique :

- Analyse les données disponibles pour identifier les points forts et les axes de progrès
- Méthodologie pour construire un plan d'actions QVCT dans son service, en associant l'équipe
 - Présentation du dispositif des espaces de dialogue sur le travail (EDT) comme outil managérial pour réguler les irritants et développer la cohésion (renvoie vers une formation ultérieure)

Éléments de contenu du module « Maintien dans l'emploi et prévention de l'usure professionnelle » - Niveau 2 :

À l'AP-HP, les cadres de proximité sont en première ligne pour prévenir l'usure professionnelle et favoriser le maintien dans l'emploi. Ils doivent repérer tôt les signaux faibles, activer les bons interlocuteurs/dispositifs et mettre en œuvre des ajustements concrets en garantissant suivi et traçabilité. Ce module de 1,5 jours leur apporte des repères opérationnels pour agir efficacement, y compris dans les situations complexes.

Objectifs détaillés :

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

1. Clarifier les notions clés : handicap, restriction médicale, inaptitude, usure professionnelle, désinsertion professionnelle.
2. Préciser le rôle du cadre tout au long du parcours : repérage, alerte, ajustements organisationnels, accompagnement, suivi.
3. Identifier les signaux faibles d'usure et adopter une posture de prévention (avant restriction médicale).
4. Sécuriser ses pratiques : non-discrimination, confidentialité, traçabilité, articulation avec les acteurs internes.
5. Connaître et mobiliser les acteurs clés (DRH, SST, référents handicap/MHT, ergonomes, service sociale du personnel, CMFR, CLME ...).
6. Comprendre les étapes : maintien → avis/instances CMFR/CLME → PPR → reclassement (repères et rôle du cadre).
7. Savoir déclencher le bon circuit selon la situation : alerte, restrictions, retour d'arrêt, aggravation, conflits liés à la charge.
8. Identifier les leviers d'aménagement raisonnable : organisation, tâches, horaires, collectif, aides techniques/humaines.
9. Mettre en place un suivi structuré : points d'étape, indicateurs, réévaluation, traçabilité.
10. Piloter une situation complexe : restrictions évolutives, arrêts longs, inaptitude, impossibilité d'aménagement.
11. Construire un mini plan d'action de prévention de l'usure (soignants et non-soignants) à l'échelle d'un service.
12. Formaliser des engagements concrets + indicateurs de suivi.

1. Enjeux du maintien dans l'emploi à l'AP-HP

8. Impacts des accidents, maladies professionnelles et arrêts de travail
9. Facteurs de pénibilité et contraintes organisationnelles
10. Conséquences sur la continuité, la qualité du service et les collectifs de travail
11. Rôle stratégique du cadre de proximité

2. Cadre de référence applicable

12. Principes de prévention et de maintien dans l'emploi applicable à la FPH
13. Obligations et responsabilités du manager de proximité
14. Règles de non-discrimination, confidentialité et traçabilité
15. Limites du rôle managérial (hors champ médical)

3. Acteurs, dispositifs internes et Aménagements raisonnables à AP-HP

16. Rôle et périmètre d'intervention des différents acteurs impliqués dans le maintien dans l'emploi (RH de proximité, Santé au travail (SST), Référents handicap / Mission Handicap et Travail, Ergonomie, Service social du personnel, Instances (CMFR, CLME, CASIC))
17. Leviers d'action sur (Organisation du travail, Tâches et activités, Horaires et rythmes, Fonctionnement du collectif, Aides techniques et humaines)
18. Modalités de transmission aux acteurs compétents
19. Organisation du suivi, de la réévaluation et de la traçabilité
20. Repères du parcours maintien / PPR / reclassement (Jalons du parcours, Articulation entre management, RH et acteurs médicaux, Points de vigilance pour le cadre)
21. Conditions de réussite des aménagements

4. Repérage précoce de l'usure professionnelle

22. Identification des signaux faibles (santé, travail, absentéisme, relationnel)
23. Indicateurs liés au travail réel
24. Posture managériale attendue (écoute, objectivation, action précoce)
25. Actions à engager sans attendre une restriction médicale

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

26. Erreurs à éviter (inaction, improvisation, stigmatisation, absence de suivi)

5. Retour d'arrêt et reprise d'activité

- 27. Maintien du lien pendant l'arrêt
- 28. Préparation de la reprise
- 29. Accueil le jour de la reprise
- 30. Ajustements progressifs et sécurisation du collectif

6. Gestion des situations complexes

- 31. Restrictions évolutives
- 32. Arrêts longs ou répétés
- 33. Tensions liées à la charge ou aux aménagements
- 34. Inaptitude et impossibilité d'aménagement

7. Prévention collective de l'usure

- 35. Élaboration d'un plan d'action à l'échelle d'un service
- 36. Définition d'objectifs opérationnels
- 37. Identification des actions, responsables et échéances
- 38. Définition d'indicateurs de suivi

Éléments de contenu du module « Le rôle du Manager dans la prévention des risques professionnels » - Niveau 2 :

Contexte : les cadres jouent un rôle clé dans la prévention des risques professionnels. Ils sont responsables de créer des conditions de travail sûres, d'identifier rapidement les situations à risque et de s'assurer que les mesures de prévention sont réellement appliquées sur le terrain. Leur implication est déterminante pour réduire durablement les accidents et ancrer une culture de sécurité au sein des équipes de l'AP-HP. Ce module proposé en 1,5 jours en continu permettra aux cadres d'aborder la prévention des risques professionnels de manière sereine.

Objectifs détaillés :

- 1. Situer le rôle du manager de proximité dans la chaîne de prévention et l'obligation de sécurité (employeur / encadrement / agents).
- 2. Comprendre la déclinaison AP-HP : DUERP, PAPRIACT, plans d'actions, traçabilité et responsabilités.
- 3. Identifier les risques "réels" du service : signaux faibles, écarts travail prescrit / travail réel, situations à risque.
- 4. Savoir quoi documenter, où tracer, et comment faire remonter (registre SST, signalements, REX).
- 5. Utiliser l'organisation du travail comme levier de prévention : charge, priorités, horaires, continuité, effectifs/activité, contraintes physiques et psychiques.
- 6. Savoir réagir face à un accident, incident ou comportement dangereux : sécuriser, alerter, déclarer, analyser, corriger.
- 7. Construire un plan d'action réaliste et mesurable (responsables, échéances, indicateurs).
- 8. Savoir animer la culture de prévention des risques professionnels dans mon équipe et mettre en œuvre des actions concrètes

Éléments de contenu :

- 1. Cadre de référence : obligations et responsabilités de l'employeur, de l'encadrement et de l'agent
- 2. Cartographie des acteurs de la prévention à l'APHP
- 3. Registres réglementaires et outils de traçabilité et de signalement : rôle du manager

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

4. La posture du manager en prévention des risques (gestion des situations individuelles et collectives)
5. Méthode : Identifier les risques au plus près du travail réel
6. Méthode : L'organisation du travail comme facteur de risque et de prévention
7. Boîte à outils « prévention au quotidien »
8. Accident / incident / presque-accident : de l'événement aux mesures de prévention

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Lot n°4 : Organisation du travail et des équipes

1. Organisation du travail et des équipes

Présentation du lot « Organisation du travail et des équipes »

Niveau 1	Niveau 2		Niveau 3	
 Parcours socle : Prendre en main son rôle de manager : organisation, priorités et pilotage d'équipe	Structurer le pilotage managérial	Organisation de la continuité de l'activité	Délégation et autonomie	Piloter l'activité en période de crise

Dans un contexte hospitalier marqué par des exigences organisationnelles croissantes, des contraintes de ressources et des situations d'activité de plus en plus fluctuantes, le rôle du manager de proximité et du cadre encadrant est déterminant pour garantir la qualité du service rendu, la sécurité des prises en charge et la cohésion des équipes. L'AP-HP souhaite ainsi renforcer les compétences managériales opérationnelles de ses encadrants afin de leur permettre de piloter l'activité avec méthode, d'organiser le travail de manière efficiente et d'adapter leur management aux réalités du terrain.

Le parcours présenté ci-après s'inscrit dans cette ambition. Structuré en plusieurs modules complémentaires, il couvre l'ensemble des dimensions du pilotage managérial : prise de fonction et organisation personnelle du manager, structuration du pilotage de l'activité et de l'autonomie des équipes, organisation de la continuité de l'activité, pratiques de délégation et de régulation, ainsi que gestion de l'activité en période de tension ou de crise. Il vise à doter les managers d'outils concrets, de méthodes éprouvées et de repères partagés pour exercer un management à la fois structurant, responsabilisant et adapté aux environnements hospitaliers.

Les objectifs du parcours sont de permettre aux managers de mieux hiérarchiser leurs priorités, d'organiser efficacement le travail collectif, de développer l'autonomie et la coopération au sein des équipes, de sécuriser leurs pratiques de délégation et de pilotage, et de renforcer leur capacité à anticiper et gérer les situations dégradées. L'ensemble des modules repose sur une pédagogie active, centrée sur des mises en situation professionnelles, des études de cas issues du terrain et la production d'outils directement mobilisables dans les services.

Le parcours proposé s'articule en trois niveaux.

- Le niveau 1 est un module intégré au parcours socle destiné aux primo managers. Il est obligatoire dans les 6 mois de la prise de fonctions managériales.
- Les niveaux 2 et 3 sont proposés aux managers plus expérimentés en fonction des besoins.

Le tableau ci-dessous présente le parcours global.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

	Niveau 1	Niveau 2		Niveau 3	
Intitulé du module	Prendre en main son rôle de manager : organisation, priorités et pilotage d'équipe	Structurer le pilotage managérial	Organisation de la continuité de l'activité	Délégation et autonomie	Piloter l'activité en période de crise
Compétences à acquérir à l'issue du module de formation	1/ Comprendre son rôle de manager et organiser son activité 2/ Gérer efficacement son temps et ses priorités 3/ Favoriser la coopération et développer l'autonomie de l'équipe 4/ Déléguer de manière structurée et responsabilisante 5/ Mettre en place un pilotage et un suivi de l'activité	1/ Évaluer le niveau d'autonomie de son équipe et adapter son management 2/ Mettre en place un pilotage de l'activité fondé sur des indicateurs pertinents 3/ Déléguer de manière structurée et sécurisée 4/ Manager une équipe à distance ou répartie sur plusieurs sites 5/ Développer la responsabilisation et la performance collective	1/ Organiser la continuité de l'activité du service 2/ Construire des maquettes organisationnelles adaptées à l'activité (schémas d'organisation cohérent avec la charge de travail, les compétences disponibles et les contraintes) 3/ Anticiper et gérer les aléas de l'organisation 4/ Adapter l'organisation du travail aux évolutions de l'activité	1/ Adapter son niveau de délégation aux situations et aux collaborateurs 2/ Mettre en œuvre un contrôle managérial équilibré 3/ Construire une relation de confiance durable avec son équipe 4/ Mobiliser les outils de pilotage adaptés à l'activité 5/ S'appuyer sur des outils managériaux pour réguler et communiquer	1/ Anticiper les périodes critiques d'activité 2/ Réguler l'activité en situation de tension 3/ Structurer la montée et la baisse en charge 4/ Identifier et sécuriser les points de fragilité organisationnelle 5/ Maintenir un pilotage managérial adapté en contexte dégradé
Modalités spécifiques	Autodiagnostic guidé, jeux de rôle, mises en situation	Ateliers de constructions des indicateurs utiles pour son service, cas pratiques permettant d'analyser le niveau d'autonomie d'une équipe, simulation de réunion d'équipe avec une problématique de coordination	Étude de cas planning réels, atelier de maquettes organisationnelles, jeu de simulation "imprévu", analyse collective de situations.	Analyses de pratiques entre les participants, simulation d'entretien de suivi, ateliers de construction d'outils de pilotage.	Simulation de crises, exercices d'anticipations, études de cas.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Outils en sortie de module	Check list des routines managériales, fiche méthode de priorisation des tâches, tableau de suivi d'activité simple.	Modèles de tableaux de bord d'équipe avec indicateurs adaptés à son service, grille d'évaluation du niveau d'autonomie de son équipe, trame de réunion d'activité	Modèles de maquettes organisationnelles, fiche reflexe de gestion des absences imprévues, check list de la construction d'un planning équilibré, grille d'analyse des points de fragilité de l'activité de son service	Fiche méthode sur les étapes de la délégation réussie, fiche outils feedback constructif, outils de suivi d'une activité déléguée	Cartographie des périodes à risques pour mon service, modèles de plan d'organisation en situations dégradées, check-list d'une montée en charge rapide, grille de repérage des vulnérabilités organisationnelles, trame de debrief post situation critique
Durée	2 jours	1,5 jours	1 jour	1 jour	1 jour
Nombre de sessions annuelles	20	5	5	3	1
Particularités		Proposer deux modules en fonction des profils : cadres de proximité et cadres supérieurs		Proposer deux modules en fonction des profils : cadres de proximité et cadres supérieurs	

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Éléments de contenu du parcours socle « Prendre en main son rôle de manager : organisation, priorités et pilotage d'équipe » (niveau 1) :

1. Comprendre son rôle et structurer son organisation

- Clarification du rôle du manager débutant.
- Lecture des contraintes institutionnelles annuelles (campagnes de formation, entretiens professionnels, plan d'équipement, obligations réglementaires (hygiène, audits, etc.).

2. Gérer son temps comme une ressource rare

- Identification des facteurs de perte de temps : interruptions, urgence, surcharge administrative.
- Gestion des périodes de forte activité.
- Méthodes de priorisation : Eisenhower, MoSCoW, loi de Pareto.
- Construction d'une semaine managériale efficace.
- Outils : tableau de bord, agenda, routines managériales.

3. Installer l'autonomie et la coopération au sein de l'équipe

- Les fondements de la coopération (communication, objectifs, rituels collectifs).
- Développer l'autonomie de l'équipe tout en gardant un cadre.
- Intégrer le télétravail : suivi, coordination, outils collaboratifs.

4. Déléguer efficacement et structurer l'équipe autour de référents

- Les avantages de la délégation pour le manager et pour l'équipe.
- Ce qui peut être délégué et ce qui ne l'est pas.
- Les étapes de la délégation : préparation, formalisation, suivi, évaluation

5. Mettre en place un contrôle simple, efficace et non intrusif

- Mettre en place un contrôle sans micro-management.
- Choisir des indicateurs adaptés : missions, projets, conformité.
- Organiser des points de suivi réguliers.
- Savoir donner un feedback utile (DESC, AIC, 3C).

Éléments de contenus du module "structurer le pilotage managérial" :

1. Évaluer l'autonomie de son équipe et ajuster son style de management

- Les différents niveaux d'autonomie individuelle et collective
- Identifier les compétences, la motivation et la maturité professionnelle des collaborateurs
- Adapter son niveau de supervision, de soutien et de contrôle
- Trouver le juste équilibre entre cadrage, accompagnement et responsabilisation
- Éviter les écueils : sur-contrôle, sous-encadrement, injonctions paradoxales

2. Piloter l'activité à partir d'indicateurs pertinents

- Rôle du pilotage dans la performance et la régulation de l'activité
- Différencier indicateurs de moyens, d'activité, de qualité et de résultats
- Choisir des indicateurs utiles, compréhensibles et mobilisateurs pour l'équipe
- Construire des tableaux de bord simples et opérationnels
- Utiliser les indicateurs comme support de dialogue managérial (réunions, entretiens, points d'équipe)
- Donner du sens aux données pour soutenir l'engagement collectif

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

3. Déléguer de manière structurée et sécurisée

- Enjeux managériaux de la délégation : développement des compétences, autonomie, efficacité
- Identifier les activités déléguables et les limites de la délégation
- Clarifier le cadre : objectifs, marges de manœuvre, délais, critères de réussite
- Mettre en place un suivi adapté sans micro-management
- Gérer les écarts, ajuster et valoriser les réussites
- Posture du manager : confiance, responsabilisation, droit à l'erreur encadré

4. Manager une équipe à distance ou multisite

- Spécificités du management à distance : communication, coordination, cohésion
- Maintenir le lien et la circulation de l'information
- Organiser des temps de régulation individuels et collectifs
- Utiliser les outils numériques comme supports du management (et non substituts)
- Prévenir l'isolement, les malentendus et la perte de sens
- Adapter son pilotage et sa présence managériale en contexte dispersé

5. Développer la responsabilisation et la performance collective

- Créer un cadre clair : rôles, règles de fonctionnement, objectifs partagés
- Favoriser la coopération et l'entraide au sein de l'équipe
- Impliquer les professionnels dans la résolution de problèmes et l'amélioration continue
- Donner du feedback constructif et reconnaître les contributions
- Encourager l'initiative tout en sécurisant les pratiques
- Installer une culture d'équipe orientée résultats, qualité et apprentissage

Éléments de contenus du module "Organisation de la continuité d'activité"

1. Organiser la continuité de l'activité du service

- Les enjeux de continuité de service dans un environnement hospitalier
- Identifier les activités critiques et les priorités de fonctionnement
- Repérer les ressources indispensables : compétences, effectifs, organisations clés
- Mettre en place des dispositifs de suppléance et de polyvalence
- Formaliser les règles de fonctionnement en cas d'absence ou de tension d'effectifs
- Assurer la transmission des informations pour sécuriser la continuité des prises en charge

2. Construire des maquettes organisationnelles adaptées à l'activité

- Analyser la charge de travail : volumes, pics d'activité, variabilité
- Identifier les compétences disponibles et les niveaux d'expertise nécessaires
- Prendre en compte les contraintes réglementaires et institutionnelles
- Concevoir des schémas d'organisation cohérents : répartition des tâches, rôles, horaires, présences
- Ajuster l'organisation aux réalités du terrain tout en respectant le cadre réglementaire
- Associer l'équipe à la réflexion organisationnelle pour favoriser l'adhésion

3. Anticiper et gérer les aléas organisationnels

- Typologie des aléas : absences imprévues, variations d'activité, urgences, dysfonctionnements matériels
- Mettre en place une veille et des indicateurs d'alerte
- Développer des scénarios d'anticipation et des plans d'ajustement rapide
- Prendre des décisions en situation dégradée tout en sécurisant la qualité et la sécurité des soins
- Communiquer en situation de tension organisationnelle
- Capitaliser sur les retours d'expérience pour renforcer la résilience du service

4. Adapter l'organisation du travail aux évolutions de l'activité

- Repérer les évolutions structurelles ou conjoncturelles de l'activité

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

- Évaluer l'impact des changements sur les équipes et les organisations existantes
- Conduire des ajustements progressifs de l'organisation du travail
- Accompagner les équipes dans les changements organisationnels
- Maintenir l'équilibre entre performance, qualité de vie au travail et sécurité des prises en charge
- Installer une démarche d'amélioration continue de l'organisation

Éléments de contenus du module "Délégation et autonomie" :

1. Adapter son niveau de délégation aux situations et aux collaborateurs

- Les principes de la délégation managériale : enjeux, bénéfices et limites
- Évaluer le niveau d'autonomie, de compétence et de fiabilité des collaborateurs
- Adapter le degré de délégation en fonction des personnes, des missions et des risques associés
- Clarifier le cadre de la délégation : objectifs, marges de manœuvre, responsabilités et échéances
- Assurer un suivi proportionné : soutenir sans surcontrôler
- Gérer les erreurs et ajuster la délégation dans une logique d'apprentissage

2. Mettre en œuvre un contrôle managérial équilibré

- Le rôle du contrôle dans le pilotage de l'activité et la sécurisation des pratiques
- Différencier contrôle, suivi, régulation et évaluation
- Mettre en place des points de suivi réguliers et structurés
- Utiliser le contrôle comme un levier d'accompagnement et non de défiance
- Trouver le juste équilibre entre autonomie accordée et exigence de résultats
- Prévenir les dérives : micro-management, absence de cadre, contrôle uniquement correctif

3. Construire une relation de confiance durable avec son équipe

- Les fondements de la confiance en management : cohérence, fiabilité, équité, transparence
- Aligner discours, décisions et pratiques managériales
- Développer l'écoute active et la reconnaissance du travail réalisé
- Instaurer un climat favorisant l'expression des difficultés et des propositions
- Gérer les situations de perte ou de rupture de confiance
- Installer une relation professionnelle basée sur la responsabilité partagée

4. Mobiliser les outils de pilotage adaptés à l'activité

- Identifier les outils de pilotage utiles au regard de l'activité du service
- Utiliser des indicateurs simples et pertinents pour suivre l'activité et la qualité
- Structurer les temps de pilotage : réunions d'équipe, points individuels, revues d'activité
- Partager les informations clés avec l'équipe pour favoriser la compréhension et l'engagement
- Ajuster les outils de pilotage en fonction des évolutions de l'activité et des priorités

5. S'appuyer sur des outils managériaux pour réguler et communiquer

- Utiliser les entretiens managériaux comme outils de régulation (recadrage, soutien, valorisation)
- Conduire des réunions d'équipe efficaces : objectifs clairs, participation, décisions suivies d'effet
- Gérer les désaccords et tensions par le dialogue et la clarification des attentes
- Adapter sa communication aux situations (annonce de changement, gestion d'incident, réussite collective)
- Formaliser et tracer certaines décisions pour sécuriser le management

Éléments de contenus du module "Piloter l'activité en période de crise" :

1. Anticiper les périodes critiques d'activité

- Identifier les facteurs récurrents ou prévisibles de tension (saisonnalité, absences, pics d'activité, projets, crises sanitaires...)
- Exploiter les données d'activité et les retours d'expérience pour repérer les périodes à risque
- Mettre en place une veille organisationnelle et des indicateurs d'alerte
- Élaborer des scénarios d'anticipation et des plans d'ajustement préventifs
- Associer l'équipe à la préparation des périodes de forte charge

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

2. Réguler l'activité en situation de tension

- Prioriser les activités et redéfinir temporairement les niveaux d'exigence
- Ajuster la répartition des tâches et des ressources en temps réel
- Prendre des décisions rapides tout en sécurisant la qualité et la sécurité des prises en charge
- Maintenir une communication claire et régulière avec l'équipe en contexte tendu
- Gérer la pression émotionnelle et prévenir l'épuisement des professionnels

3. Structurer la montée et la baisse en charge

- Comprendre les mécanismes de montée en charge progressive et d'allègement de l'activité
- Adapter l'organisation du travail aux différentes phases d'intensité
- Planifier les renforts, réaffectations ou réorganisations temporaires
- Accompagner l'équipe lors des transitions entre périodes calmes et périodes de forte activité
- Capitaliser sur les retours d'expérience après une période de tension pour améliorer l'organisation

4. Identifier et sécuriser les points de fragilité organisationnelle

- Repérer les vulnérabilités : dépendance à certaines compétences, processus peu formalisés, communication fragile
- Analyser les risques organisationnels liés aux absences, aux imprévus ou aux changements rapides
- Mettre en place des actions de sécurisation : polyvalence, procédures, outils de transmission
- Renforcer la robustesse collective face aux aléas

5. Maintenir un pilotage managérial adapté en contexte dégradé

- Adapter sa posture managériale en situation dégradée : présence, soutien, clarté des priorités
- Concilier exigence de résultats et attention portée aux équipes
- Maintenir des temps courts de régulation et de coordination
- Donner du sens aux décisions prises en contexte contraint
- Préparer le retour à un fonctionnement stabilisé et reconnaître l'engagement des équipes

2. Organisation du temps

La gestion du temps de travail constitue un enjeu majeur pour les managers hospitaliers, à la fois en termes de continuité des soins, d'équité entre professionnels, de qualité de vie au travail et de conformité réglementaire. Le cadre applicable dans la Fonction Publique Hospitalière (FPH) est dense, parfois complexe, et peut générer des incertitudes dans les décisions managériales du quotidien. Ce module vise à rendre ces règles plus accessibles et opérationnelles grâce à une approche pédagogique ludifiée, favorisant l'appropriation active des repères réglementaires et leur mobilisation dans des situations concrètes de management.

Cette formation fait partie du parcours socle des nouveaux managers. Elle doit donc être adaptée à un public débutant.

Objectifs de la formation :

À l'issue de la formation, les participants seront capables de :

- Identifier les principes fondamentaux du cadre réglementaire du temps de travail en FPH (durées de travail, repos, cycles, heures supplémentaires, astreintes, congés, absences autorisées ou justifiées, etc.).
- Utiliser les ressources institutionnelles hébergeant les informations relatives à la présence au travail
- Appliquer les règles relatives au temps de travail à des situations concrètes de gestion d'équipe.
- Sécuriser leurs décisions managériales au regard des obligations réglementaires.
- Repérer les situations complexes ou à risque nécessitant un appui RH ou institutionnel.
- Expliquer les règles du temps de travail de manière pédagogique à leurs équipes.

Grands éléments de contenu :

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

- Les principes généraux du temps de travail dans la FPH : durée légale, cycles, repos quotidiens et hebdomadaires
- Les différentes modalités d'organisation du temps de travail (horaires variables, obligation annuelle de travail, cycles, travail de nuit, week-end, jours fériés)
- Les heures supplémentaires
- Le repos compensateur et la réduction du temps de travail
- Les astreintes et le temps d'intervention
- Les droits à repos et à congés
- Les responsabilités du manager dans le respect du cadre réglementaire
- Les points de vigilance et situations à risque (dépassements, non-respect des repos, inégalités de traitement)

Modalités pédagogiques :

La formation devra reposer sur une approche ludifiée, favorisant l'engagement et l'apprentissage par l'expérience. Elle devra alterner des apports courts et ciblés avec des activités interactives permettant aux participants de manipuler les règles du temps de travail dans des situations proches de leur réalité professionnelle.

Les modalités attendues incluent notamment :

- Des quiz dynamiques et défis en équipe pour tester et consolider les connaissances ;
- Des mises en situation sous forme de cas pratiques ou de jeux de rôle (ex. construction d'un planning conforme, gestion d'une situation imprévue) ;
- Des jeux pédagogiques de type « vrai/faux », « escape game réglementaire » ou scénarios à choix multiples ;
- Des temps de débrief collectif pour expliciter les règles et faire le lien avec les pratiques de terrain.

L'ensemble devra permettre une appropriation progressive des notions, dans un cadre participatif, sécurisant et favorisant les échanges d'expériences entre pairs.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Lot n°5 : Manager la qualité, la sécurité des soins et la gestion des risques

Présentation du parcours « Manager la qualité, la sécurité des soins et la gestion des risques »

Niveau 1	Niveau 2		Niveau 3
 Parcours socle : Manager la qualité, la sécurité des soins et la gestion des risques	La qualité comme un levier managérial au quotidien	Analyser les risques de mon service et construire un plan d'actions	Formation-action : réaliser une cartographie des risques de mon service

Dans un environnement hospitalier marqué par des exigences croissantes en matière de qualité, de sécurité des soins et de gestion des risques, le rôle du manager de proximité est déterminant. Ce parcours de formation vise à doter les encadrants des repères, des méthodes et des outils nécessaires pour intégrer ces dimensions au cœur de leur pratique managériale quotidienne. Conçu de manière progressive, il permet d'acquérir d'abord les fondamentaux communs, puis de développer des compétences opérationnelles pour analyser les risques, exploiter les indicateurs, animer des démarches d'amélioration et piloter des actions concrètes au sein du service. L'ambition est de faire de la qualité et de la gestion des risques non pas des obligations réglementaires, mais de véritables leviers de management, de mobilisation des équipes et d'amélioration continue au service des patients, des usagers et des professionnels.

	Niveau 1	Niveau 2		Niveau 3
Intitulé du module	Parcours socle : Manager la qualité, la sécurité des soins et la gestion des risques	La qualité comme un levier managérial au quotidien	Analyser les risques de mon service et construire un plan d'actions	Formation-action : réaliser une cartographie des risques de mon service
Compétences à acquérir à l'issue du module de formation	1/ Différencier la sécurité des soins, la qualité et la gestion des risques 2/ Associer les outils adaptés 3/ Expliquer la logique d'amélioration continue du manager 4/ Connaître les fondamentaux de la démarche d'amélioration continue de la qualité des soins 5/ Connaître les fondamentaux de la gestion des risques	1/ Intégrer la qualité comme un levier de management au quotidien 2/ Identifier et exploiter des indicateurs pertinents pour son service 3/ Analyser les résultats qualité avec une équipe pluridisciplinaire 4/ Utiliser les audits comme outils d'amélioration des pratiques 5/ S'approprier les démarches et labels qualité institutionnels	1/ Identifier les éléments porteurs de risques dans son service 2/ Analyser les réclamations et événements indésirables pour en tirer des apprentissages 3/ Définir un plan d'actions de réduction des risques 4/ Piloter le déploiement du plan d'actions 5/ Produire et partager une cartographie des risques du service	1/ Définir et prioriser les risques 2/ Produire la cartographie des risques du service 3/ Transformer la cartographie en outil de pilotage

54

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Modalités spécifiques	Apports interactifs avec des schémas simplifiés, études de situations concrètes notamment pour distinguer qualité/sécurité/risque	Mise en situation : animer une réunion d'équipe à partir d'un tableau de bord, analyse d'indicateurs issus de la pratique du terrain, étude de cas : transformer un audit en plan d'actions, travaux dirigés en groupe à partir de cas concret pour choisir les indicateurs appropriés	Étude de cas à partir d'événements indésirables tirés de l'expérience des participants, simulation d'une réunion d'analyse de situation, ateliers en sous-groupe : construire un plan d'actions réaliste, travail individuel : identifier un risque prioritaire dans son service	Atelier guidé pas à pas pour construire sa cartographie et le plan d'action en découlant
Outils en sortie de module	Fiche repères, panorama synthétique des outils, auto-diagnostic rapide (où en est mon service ?)	Modèle simple de tableau de bord, grille d'aide au choix d'indicateurs pertinents, trame d'animation d'une réunion qualité	Trame d'analyse d'un événement indésirable, modèle de plan d'actions risques, modèle simplifié de cartographie des risques	Modèle de matrice de cartographie des risques pour son service, grille de cotation simplifiée, modèle de plan d'actions associé à la cartographie
Durée	1 jour	1 jour	1 jour	1 jour
Sessions	20	4	4	2

Éléments de contenu du parcours socle (niveau 1) « Manager la qualité, la sécurité des soins et la gestion des risques »

Cette formation fait partie du parcours socle à destination des primo-managers. Elle devra donc être adaptée à un public débutant.

1/ Différencier sécurité des soins/ qualité / gestion des risques et associer les outils adaptés

Sécurité des soins : organisation, effectifs, protocoles, barrières
Qualité des soins : connaissances actualisées, pratiques conformes
Gestion des risques : anticiper et traiter les événements indésirables

2/ Expliquer la logique d'amélioration continue et le rôle du manager

3/ Connaître les fondamentaux de la démarche d'amélioration continue de la qualité des soins

- Expliquer les enjeux d'un système management qualité (politique, approche processus, PDCA, gestion documentaire...)
- Mettre en œuvre la démarche qualité (leadership, rôle des différents acteurs (CME, DQ, DSAP, RU, Patient partenaire, Chef de service, CPDMU, CS) formation, communication, flash 15...)
- Connaître les outils d'évaluation et/ ou de suivi de la qualité des soins : méthode de l'audit, visite de risque, les indicateurs (IQSS)
- Décliner un plan d'action avec suivi
- Décrire les missions de l'encadrement dans la mise en œuvre du SMQ

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

4/ Connaître les fondamentaux de la gestion des risques :

- Expliquer la culture sécurité (signalement, analyse, culture juste et travail en équipe)
- Présenter le système de déclaration des EI : charte d'incitation et de non sanction, circuit de déclaration, outil d'analyse (ALARM par exemple), suivi du plan d'action, partage
- Identifier les risques a priori et mettre des actions en place
- Définir le rôle de l'encadrement dans la culture sécurité

Éléments de contenu du module « La qualité comme un levier managérial au quotidien » - niveau 2 :

1/ Culture qualité et rôle du manager

Les principes de la démarche qualité en établissement de santé

Du cadre réglementaire à l'amélioration continue des pratiques

Le manager comme relais de la culture qualité : donner du sens, mobiliser, valoriser

Faire de la qualité un outil de pilotage et non une contrainte administrative

2/ Identifier les indicateurs pertinents de son service

- Différence entre indicateurs de moyens, d'activité, de qualité et de résultats
- Exemples d'indicateurs en secteur de soins et hors soins
- Choisir des indicateurs utiles pour le pilotage local
- Passer de la donnée brute à un outil d'aide à la décision

3/ Analyser les indicateurs en équipe pluridisciplinaire

- Partager les résultats avec les équipes de manière pédagogique
- Favoriser l'appropriation collective des constats
- Identifier ensemble des priorités d'amélioration
- Utiliser les indicateurs comme support de dialogue et de mobilisation

4/ Utiliser les audits : outils et méthodologie

- Finalités d'un audit qualité (pratiques, organisations, parcours)
- Étapes clés : préparation, recueil d'informations, analyse, restitution
- Positionnement du manager dans la démarche d'audit
- Transformer les résultats d'audit en plan d'actions opérationnel

5/ S'approprier les labels internes à l'AP-HP

- Objectifs et esprit des labels institutionnels (ex. service apprenant, hospitalité)
- Lien entre ces labels et la dynamique d'amélioration continue
- Mobiliser une équipe autour d'un projet de labellisation
- Valoriser les pratiques et renforcer la reconnaissance du travail des équipes

Éléments de contenu du module « Analyser les risques de mon service et construire un plan d'actions » - niveau 2 :

1/ Identifier les éléments porteurs de risques dans son service

- Notion de risque en établissement de santé : soins, organisations, interfaces
- Différence entre danger, risque et événement indésirable
- Repérer les situations à risque dans son environnement de travail

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

- Impliquer les équipes dans l'identification des vulnérabilités du service

2/ Analyser les réclamations et évènements indésirables pour en tirer des apprentissages

- Finalité d'une analyse d'évènement : comprendre pour progresser, non désigner des fautes
- Méthodologie d'analyse (chronologie, facteurs contributifs, barrières de sécurité)
- Rôle du manager dans l'animation d'une réunion d'analyse
- Installer un cadre sécurisant favorisant la parole et le retour d'expérience

3/ Définir un plan d'action de réduction des risques

- Prioriser les risques à traiter
- Définir des actions correctives et préventives adaptées au terrain
- Associer les professionnels concernés à la recherche de solutions
- Formaliser un plan d'action réaliste et opérationnel

4/ Piloter le déploiement du plan d'actions

- Suivre l'avancement des actions et ajuster si nécessaire
- Intégrer le suivi des risques dans les temps de management existants
- Maintenir la mobilisation des équipes dans la durée
- Valoriser les progrès réalisés et les bonnes pratiques

5/ Produire et partager une cartographie des risques du service

- Objectifs et utilité d'une cartographie des risques
- Méthode simple pour identifier, hiérarchiser et visualiser les risques
- Utiliser la cartographie comme outil de dialogue d'équipe
- Faire vivre la cartographie dans le temps comme support de pilotage

Éléments de contenu du module « Formation action : réaliser une cartographie des risques de mon service » - niveau 3 :

1/ Définir et prioriser les risques

- Notion de risque en établissement de santé : soins, organisation, interfaces
- Différence entre danger, situation à risque et évènement indésirable
- Identifier les sources de risques propres à son service (activité, organisation, environnement)
- Impliquer l'équipe dans le repérage des risques du quotidien
- Méthodes simples de hiérarchisation des risques (gravité, fréquence, détectabilité)

2/ Produire la cartographie des risques du service

- Définir le périmètre de la cartographie (activités, processus, interfaces)
- Recenser les risques de manière structurée et partagée
- Coter les risques selon des critères communs

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

- Hiérarchiser les risques pour identifier les priorités d'action
- Formaliser la cartographie sous un format exploitable par l'équipe

3/ Transformer la cartographie en outil de pilotage

- Identifier les actions de prévention et de réduction des risques
- Distinguer actions correctives et actions préventives
- Prioriser les actions en fonction des risques majeurs
- Intégrer la cartographie dans les temps de management du service
- Faire vivre la cartographie dans le temps comme support de dialogue et d'amélioration continue

Lot n°6 : Gestion de projets et accompagnement au changement

Présentation du parcours « Gestion de projets et accompagnement au changement »

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
 Parcours socle : Les fondamentaux de la gestion de projet	Approfondissement de la gestion de projets	L'accompagnement au changement

Ce cursus, destiné aux primo-managers jusqu'aux managers confirmés, a pour ambition de renforcer les compétences essentielles en gestion de projet classique et d'ouvrir vers les projets centrés usagés et l'accompagnement au changement, dans un contexte hospitalier exigeant et en mutation permanente. Il s'adresse à l'ensemble des encadrants, toutes filières confondues, et intègre également des ouvertures vers d'autres approches innovantes : projets centrés usagers, cognition, systémie, et méthodes agiles.

Le parcours vise à développer l'autonomie, la capacité d'adaptation et la résilience des managers, tout en cultivant une culture de l'amélioration continue et de la qualité de vie au travail.

Pour ce faire, il est organisé en trois niveaux progressifs :

1. Niveau 1 : Socle : acquisition des fondamentaux de la gestion de projet (outils, postures).
2. Niveau 2 : Approfondissement : (projets complexes).
3. Niveau 3 : Accompagnement au changement

La formation allie apports théoriques, outils pratiques et mises en situation (études de cas, simulations, retours d'expérience), soit une pédagogie axée sur l'expérimentation (apport 40% théorique / 60% pratique) et ce sur des projets fictifs ou réels et/ou via la gamification (ex : fresques).

Elle doit prendre en compte les spécificités hospitalières comme la complexité organisationnelle, la gestion des résistances au changement, les enjeux humains, sociaux, etc ...

L'objectif final est de former des managers capables de gérer des projets, une attention particulière sera portée à la prise en compte du facteur humain et aux dynamiques à l'œuvre dans les projets de changement notamment.

Le parcours proposé s'articule en trois niveaux progressifs :

- Le niveau 1 est un module intégré au parcours socle destiné aux primo managers. Il est obligatoire dans les 6 mois de la prise de fonctions managériales.
- Les niveaux 2 et 3 sont proposés aux managers plus expérimentés en fonction des besoins.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Le tableau ci-dessous présente le parcours global.

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Intitulé du module	Les fondamentaux de la gestion de projet	Approfondissement de la gestion de projets	L'accompagnement au changement
Compétences à acquérir à l'issue du module de formation	1. Comprendre les étapes clés d'un projet : du cadrage des objectifs à la clôture, en passant par la planification, les rôles et responsabilité, la mise en œuvre et l'ajustement. 2. Maîtriser des outils collaboratifs simples et efficaces (disponibles sous Teams) 3. Adopter la posture et les réflexes d'un chef de projet débutant : mobilisation des acteurs, clarification des rôles, animation d'équipe, communication adaptée, et gestion sereine des imprévus. Ce niveau socle doit poser les fondations méthodologiques et comportementales nécessaires pour aborder sereinement les niveaux suivants en lien avec les enjeux spécifiques du secteur hospitalier.	1. Renforcer la maîtrise des outils et méthodes de structuration, pilotage et collaboration au sein d'un projet (intelligence collective, agilité) 2. Développer une compréhension fine des déterminants d'une équipe projet performante 3. Comprendre le design de service et les approches projet centrées usagers et panorama des initiatives à l'hôpital et à l'AP-HP et comment cette approche peut transformer l'expérience des usagers dans le secteur sanitaire et médico-social.	1. Comprendre les spécificités du changement à l'hôpital • La complexité organisationnelle, les enjeux humains, • La résilience, la robustesse. 2. Expérimenter différentes approches méthodo. Et outils • Présenter des méthodes reconnues, comparer leurs intérêt/limites selon le type de changement • Savoir-faire un diagnostic, un plan de changement • S'appuyer sur l'Innovation managériale, la communication ou autres approches pour accompagner le changement • S'appuyer sur des outils de suivi (tableaux de bord, indicateurs clés de performance). 3. Comprendre les dynamiques individuelles et collectives du changement à l'œuvre • Exemple : les résistances, des leviers, désamorcer les tensions, ... 4. Adopter la posture de facilitateur du changement en tant que relais stratégique et savoir construire des accompagnements • Ex : le Management situationnel, la Co-conception, la

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
			subsidiarité, techniques de communication...
Modalités spécifiques	À travers des ateliers pratiques et des simulations (ex. : organisation d'une journée portes ouvertes), les participants apprendront à : - Éviter les pièges courants : objectifs flous, plans trop ambitieux, absence de suivi, isolement, ou absence de bilan. Remettre aux participants une fiche type pièges à éviter qu'ils auront coconstruites avec des exemples concrets. - Expérimenter concrètement la conduite d'un projet fictif ou inspiré de cas réels en s'appuyant sur les outils / méthodes présentés	À travers des ateliers pratiques et des simulations, les participants apprendront à utiliser de nouveaux outils mais plus encore à prendre en compte le facteur humain dans la conduite de projet. Une « sensibilisation » au design hospitalier (projet centré usager) sera proposée (via l'intervention d'un expert APHP).	Sur la base de rex de projets les participants devront analyser le projet de transformation (succès et échecs) et en tirer des enseignements (qui a été impliqué, qui aurait dû l'être, les résistances, les leviers). On pourra intégrer des témoignages de managers hospitaliers ayant géré des résistances. Puis en se projetant sur un changement à accompagner, ils seront amenés à bâtir une stratégie d'accompagnement au changement Exemple de projets : réorganisation d'un service, nouveau schéma horaire, déploiement d'un nouveau protocole.
Outils en sortie de module	- Fiche projet - Planning visuel et kanban - Objectifs SMART, - Diagramme de Gantt, - Agenda de réunions de projet (Kick-off, Agenda des points d'avancement réguliers) - RETEX simple	Les outils du SOCLE + - Gouvernance projet (cartographie) - Anticipation risques (<i>Pre-mortem</i>) - Management par objectifs (OKR) et la feuille de route - Rôle, responsabilité, attendus (<i>RACI et matrice des attendus</i>) - L'organisation / agenda des routines - Tableaux de suivi. - Amélioration continue : PDCA, RETEX (ex : speed boat).	- ADKAR®, Kotter, Lewin - Types de changement et impacts - Les outils associés (SWOT, cartes des acteurs, analyse des écarts,) - Outils de diagnostic - Outils d'intelligence collective (ex : world café, forum ouvert, décision par consentement,)
Durée	1 jour	3 jours	3 jours
Nombre de session annuelles	24	8	8

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Particularités	- Démarrer chaque module : - Par un cas réel hospitalier pour illustrer les outils et par une reprise des apprentissages des modules précédents - Évaluer sous forme de quiz les 5 notions clés en démarrage et fin de module - Afin d'éviter des formations trop conceptuelles, pour chaque notion clé, prévoir 40% de théorie et 60% d'application (ex : après la présentation du diagramme de Gantt, les participants planifient un projet fictif en sous-groupes) - Fiches « notions » : - En amont partage des ressources via des fiches synthétiques expliquant simplement les notions, leur intérêt et quand les utiliser avec en complément des liens qualifiés vers des ressources (livres, disponibles à l'APHP ou internet). - Pendant les différents modules, un temps dédié devra permettre de présenter les fiches ou de répondre aux questions des apprenants - Ces fiches sont donc à la fois celles qui ont été vues dans la formation et des notions complémentaires qui seraient travaillées à la discrétion de l'apprenant pour « aller plus loin ». - Exemples de fiches vues lors de la formation : modèles de CR, planning, CR de réunion, ..., kanban sous Teams, usage de Teams (kanban, note,), outils d'intelligence collective (world café, forum ouvert, décision par consentement, liberating structure) avec, par ex, lien vers les ressources en ligne du Ti'Lab, ressources sur l'agile (kanban et management visuel, <i>Premortem</i>, etc) - Exemples de fiches « pour aller plus loin » comme : la systémie, <i>l'Appreciative Inquiry</i>, Les <i>liberating structure</i>, la mise en œuvre de la subsidiarité, les apports des neurosciences, l'innovation managériale, l'approche comportementale, la Seme discipline, IA et gestion de projet - Proposer de créer une communauté de pratique (ex sous teams) avec les apprenants		

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Lot 7 : Gestion de projet centrée usagers

Dans un contexte hospitalier exigeant, où les contraintes organisationnelles, les ressources limitées et les attentes croissantes des usagers pèsent sur le quotidien des équipes, il devient essentiel d'agir sur des problématiques opérationnelles pour améliorer la qualité des soins et le bien-être des professionnels.

Le Design de Service et le Design Thinking offrent des méthodologies centrées sur l'humain, permettant de repenser les parcours patients et soignants, d'optimiser les processus et de favoriser l'innovation collaborative et offre une boîte à outils pragmatique pour :

- Analyser des parcours réels (ex : parcours d'un patient aux urgences, circuit de sortie post-opératoire).
- Identifier des points de blocage (ex : attentes prolongées, ruptures de communication entre services).
- Co-construire des solutions simples et applicables (ex : fiches de liaison optimisées, signalétique clarifiée).

Cette formation se veut avant tout expérientielle (form'action). Les participants y travailleront sur des cas réels issus de leur pratique quotidienne en étant accompagné par des formateurs ayant démontrés une expertise dans le domaine.

La formation a pour ambition de :

- Sensibiliser les participants aux principes du Design de Service et à leur application dans un contexte hospitalier.
- Permettre aux managers d'analyser les parcours existants, d'identifier les points de friction et de coconstruire des solutions innovantes, adaptées aux réalités du terrain.
- Développer une culture de l'innovation centrée sur l'humain, en encourageant la collaboration interdisciplinaire et l'expérimentation.

À l'issue de la formation, les participants sauront cartographier un parcours existant (ex : parcours d'un patient opéré en ambulatoire) et en repérer les points de friction, prioriser les problèmes en fonction de leur impact sur la qualité des soins et la charge de travail, prototyper des solutions simples (ex : circuit de communication clarifié, outils visuels pour les patients) et mesurer l'impact des changements (ex : réduction des réclamations, gain de temps pour les équipes).

Cette formation s'adresse à :

- Des équipes pluridisciplinaires (médecins, infirmiers, agents administratifs) portant un projet précis
- Des managers ou référents en charge de l'amélioration des processus (QVCT, gestion des risques).
- Des usagers (patients, familles) associés ponctuellement pour valider les solutions proposées.

L'équipe devra bénéficier d'un support de sa hiérarchie pour soutenir la mise en œuvre des solutions testées.

Cette formation intègre :

- Une phase de diagnostic terrain (cartographie des parcours, identification des irritants).
- Des solutions centrées sur les besoins des usagers et des équipes, facilitant leur adoption.
- Un lien direct avec les outils de gestion de projet du Lot 7 pour déployer les améliorations

Intitulé du module	La gestion de projets centrés usagers
Compétences à acquérir à l'issue du module de formation	• Comprendre le processus de design thinking et design de service (postures, process et outils) • Savoir réaliser une recherche utilisateur : ○ Cadrer et expérimenter une démarche d'immersion afin de comprendre les enjeux réels des utilisateurs. ○ Repérer et formaliser les points de friction et opportunités. ○ Apport d'outils concrets d'aide à la recherche et à sa restitution (grilles d'observations, persona, ...) • À partir des enseignements de la recherche, questionner le problème initial par la formulation de problématiques claires et actionnables • Identifier collectivement des solutions et les prioriser

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

	Appréhender le prototypage et le test d'une ou plusieurs solutions
Modalités spécifiques	Appliquer sur un projet réel au sein d'un service ou d'une direction les principes des approches centrées usagers (sous un format form'action). Le processus pourrait se dérouler en cinq étapes clés : (J1) Découverte de la méthodologie et préparation de l'immersion puis Immersion terrain en autonomie (J2) Analyse de l'immersion et reformulation des enjeux (J3) Atelier créatif de recherche de solutions (J4) Choix d'une solution, prototypage et préparation des tests puis tests en autonomie (J5) Analyse des résultats des tests, ajustement de la solution et bilan des compétences acquises.
Outils en sortie de module	- Cartes d'empathie, persona, - Modélisation des parcours utilisateurs (<i>Customer journey</i>) - Guide d'exploration et grilles d'observation - Brainstorming, - Matrice de priorisation (ex : matrice Impact/Effort) - Prototypage low-tech et tests « pitcher » une idée
Durée	5 jours par équipe accompagnée (possibilité d'accompagner 5 à 6 équipes en parallèle sur les mêmes journées)
Nombre de session annuelles	5

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Lot n°8 : Devenir manager ressource

Dans une perspective de consolidation de la culture managériale et de développement des compétences collectives, l'AP-HP souhaite proposer une offre de formation spécifiquement destinée aux managers expérimentés disposant d'au moins cinq années d'exercice en responsabilité managériale.

Ce dispositif vise à valoriser leur expérience professionnelle et à leur permettre de développer des compétences avancées d'accompagnement, de facilitation et de transmission, au service de la professionnalisation des encadrants et de l'amélioration continue des pratiques. À travers les rôles d'animateur de groupe d'analyse de pratique, de mentor et d'animateur d'ateliers de simulation, ces formations contribuent à structurer des dynamiques d'apprentissage entre pairs, à soutenir la réflexivité managériale et à renforcer une culture commune du management au sein de l'institution.

1 - Formation pour devenir animateur de groupe d'analyse de pratique

Finalité générale

Permettre à des **encadrants expérimentés** de devenir **animateurs de groupes d'analyse de pratique entre encadrants**, afin de soutenir la réflexivité, la prise de recul et l'amélioration continue des pratiques managériales.

Objectifs généraux

À l'issue de la formation, les participants seront capables de :

1. **Comprendre les fondements** de l'analyse de pratique professionnelle (APP) appliquée à l'encadrement.
2. **Concevoir et structurer** un dispositif de groupe d'analyse de pratique pour des encadrants.
3. **Animer un groupe** en garantissant un cadre sécurisant, éthique et propice à la parole.
4. **Utiliser des méthodes d'animation** favorisant la réflexion collective et la co-construction de solutions.
5. **Gérer les dynamiques de groupe** et les situations sensibles (émotions, conflits, rapports hiérarchiques implicites).
6. **Adopter une posture d'animateur-facilitateur**, distincte de la posture d'expert ou de supérieur hiérarchique.

Objectifs opérationnels

Les stagiaires sauront notamment :

- Poser et faire vivre un **cadre de fonctionnement** (règles, confidentialité, non-jugement).
- Aider un pair à **formuler une situation professionnelle problématique**.
- Conduire les différentes **étapes d'une séance d'analyse de pratique**.
- Reformuler, questionner et réguler sans prendre la place du groupe.
- Favoriser la **réflexivité managériale** (prise de recul sur sa posture, ses décisions, ses représentations).
- Repérer et réguler les phénomènes de groupe (alliances, silences, résistances, domination de la parole...).

Format :

La formation, d'une durée de 3 jours, devra permettre une progression pédagogique favorisant l'intégration des apports et leur mise en pratique. Elle devra articuler des apports théoriques et méthodologiques avec des temps de simulation et de mise en situation, afin de préparer concrètement les participants à l'animation de groupes d'analyse de pratique.

Les contenus attendus porteront notamment sur les fondements de l'analyse de pratique professionnelle, la posture spécifique de l'animateur de groupe d'analyse de pratique, la méthodologie de conduite d'une séance, ainsi que la compréhension des dynamiques de groupe. La formation devra également intégrer un volet consacré au cadre éthique et déontologique, garantissant la sécurité des échanges, le respect des personnes et la confidentialité des situations abordées. L'ensemble devra viser le développement d'une posture réflexive et d'animation adaptée à des groupes d'encadrants.

64

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Accompagnement individualisé :

Le dispositif de formation devra obligatoirement comprendre un **temps d'accompagnement individualisé en situation de travail**, visant à sécuriser la prise de fonction des futurs animateurs de groupes d'analyse de pratique.

Cet accompagnement vise à permettre au stagiaire de :

Consolider sa posture d'animateur de groupe d'analyse de pratique

Ajuster sa manière de poser le cadre et de conduire les différentes étapes d'une séance

Développer sa capacité à réguler les dynamiques de groupe en situation réelle

Bénéficier d'un retour réflexif sur sa pratique d'animation

Le prestataire devra prévoir :

La présence du formateur lors des deux premières séances de GAP animées par chaque stagiaire, en situation réelle, auprès d'un groupe d'encadrants

Une posture du formateur en observation active, sans se substituer à l'animateur sauf nécessité majeure liée au cadre ou à la sécurité du groupe

À l'issue de chaque séance, un temps de débriefing structuré avec le stagiaire comprenant :

Un retour sur la posture d'animation

L'analyse des interventions, du questionnement et de la régulation du groupe

L'identification des points d'appui et des axes de progression

Des conseils concrets pour les séances suivantes

Le débriefing devra :

S'appuyer sur des situations vécues pendant la séance

Favoriser l'auto-analyse du stagiaire avant l'apport du formateur

Être réalisé dans un cadre bienveillant et confidentiel

Retour d'expérience :

Une **½ journée de retour d'expérience** devra être organisée après l'animation par chaque stagiaire de ses deux premières séances de groupe d'analyse de pratique. Ce temps aura pour objectif de favoriser la prise de recul sur les situations vécues, de consolider les acquis de la formation et d'ajuster la posture d'animateur. Il devra permettre aux participants d'analyser collectivement leurs premières expériences d'animation, d'identifier les difficultés rencontrées, de partager les leviers mobilisés et de bénéficier d'apports complémentaires du formateur en lien avec les problématiques rencontrées sur le terrain. Cette séquence devra s'inscrire dans une logique de **réflexivité professionnelle**, de soutien entre pairs et de sécurisation durable des pratiques d'animation de groupes d'encadrants.

Nombre de sessions : 10

2 - Formation pour devenir mentor

Finalité générale

Permettre à des encadrants expérimentés d'acquérir les compétences nécessaires pour exercer une fonction de mentor auprès de nouveaux managers, afin de soutenir leur professionnalisation, leur prise de recul et leur intégration dans la fonction managériale.

Objectifs généraux

À l'issue de la formation, les participants seront capables de :

1. Comprendre les enjeux et spécificités du mentorat managérial.
2. Adopter une posture de mentor, distincte de celle de supérieur hiérarchique, de formateur ou de coach.
3. Structurer et conduire une relation de mentorat dans la durée.

65

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

4. Accompagner un nouveau manager dans l'analyse de ses situations professionnelles.
5. Favoriser le développement de l'autonomie, de la confiance et de la réflexivité du mentoré.
6. Agir dans un cadre éthique clair et sécurisant pour les deux parties.

Objectifs opérationnels

Les stagiaires sauront notamment :

- Clarifier le cadre, les objectifs et les limites d'une relation de mentorat
- Conduire un entretien de mentorat (écoute, questionnement, reformulation)
- Aider le mentoré à analyser ses pratiques managériales et ses prises de décision
- Soutenir le développement de compétences clés : communication, positionnement, gestion de situations complexes
- Repérer les situations relevant d'autres dispositifs (hiérarchie, RH, formation, soutien psychologique...)

Format :

La formation, d'une durée de 2 jours, devra permettre une progression pédagogique favorisant l'intégration des apports et leur mise en pratique. Elle devra articuler des apports théoriques et méthodologiques avec des temps de simulation et de mise en situation, afin de préparer concrètement les participants à l'exercice du rôle de mentor auprès de nouveaux managers.

Les contenus attendus porteront notamment sur les fondements du mentorat professionnel, la posture spécifique du mentor, la méthodologie de conduite d'un entretien de mentorat ainsi que la compréhension des dynamiques relationnelles propres à une relation d'accompagnement entre pairs d'expérience différente. La formation devra également intégrer un volet consacré au cadre éthique et déontologique du mentorat, garantissant la confidentialité des échanges, le respect des personnes et la clarté des limites du rôle. L'ensemble devra viser le développement d'une posture réflexive et d'accompagnement adaptée au mentorat de nouveaux encadrants.

Retour d'expériences :

Une ½ journée de retour d'expérience devra être organisée 12 mois après la fin du cycle de formation et au même groupe de stagiaires. Ce temps aura pour objectif de favoriser la prise de recul sur les situations vécues, de consolider les acquis de la formation et d'ajuster la posture de mentor. Il devra permettre aux participants d'analyser collectivement leurs premières expériences de mentorat, d'identifier les difficultés rencontrées, de partager les leviers mobilisés et de bénéficier d'apports complémentaires du formateur en lien avec les problématiques rencontrées sur le terrain. Cette séquence devra s'inscrire dans une logique de soutien entre pairs et de sécurisation durable des pratiques de mentorat des nouveaux encadrants.

Nombre de sessions : 5

3 - Formation pour devenir animateur d'atelier de simulation

Finalité générale

Permettre à des professionnels expérimentés d'acquérir les compétences nécessaires pour concevoir et animer des ateliers de simulation managériales à visée pédagogique, afin de favoriser l'apprentissage expérientiel et le développement des compétences professionnelles.

Objectifs généraux

À l'issue de la formation, les participants seront capables de :

- 1/ Comprendre les principes pédagogiques et les enjeux de la simulation en formation.
- 2/ Adopter une posture d'animateur-facilitateur favorisant un cadre sécurisant et propice à l'apprentissage.
- 3/ Concevoir un scénario de simulation adapté aux objectifs pédagogiques visés.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

- 4/ Animer un atelier de simulation (briefing, mise en situation, débriefing).
- 5/ Conduire un débriefing structuré favorisant l'analyse réflexive des pratiques.
- 6/ Garantir un cadre éthique, neutre, bienveillant et sécurisant pour les participants.

Objectifs opérationnels

Les stagiaires sauront notamment :

- Définir les objectifs pédagogiques d'un atelier de simulation
- Concevoir un scénario réaliste en lien avec les situations professionnelles rencontrées
- Poser un cadre clair (règles, confidentialité, droit à l'erreur)
- Animer un briefing préparatoire à la mise en situation
- Observer une situation simulée en repérant les éléments clés à exploiter en débriefing
- Conduire un débriefing structuré (description, analyse, transposition)
- Utiliser le questionnement et la reformulation pour favoriser la réflexivité
- Gérer les réactions émotionnelles ou les situations sensibles pendant le débriefing
- Adapter son animation au niveau d'expérience des participants
- Identifier les limites de la simulation et orienter, si nécessaire, vers d'autres dispositifs (formation complémentaire, tutorat, encadrement...)

Format :

La formation, d'une durée de 2 jours, devra permettre une progression pédagogique favorisant l'intégration des apports et leur mise en pratique. Elle devra articuler des apports théoriques et méthodologiques avec des temps de simulation et de mise en situation, afin de préparer concrètement les participants à l'animation d'ateliers de simulation.

Les contenus attendus porteront notamment sur les fondements pédagogiques de la simulation, les spécificités de l'apprentissage expérientiel, la posture d'animateur-facilitateur, ainsi que la méthodologie complète d'un atelier de simulation : définition des objectifs, élaboration de scénarios, conduite du briefing, animation de la situation simulée et conduite du débriefing. Une place importante devra être accordée à l'entraînement à l'animation de débriefings, élément central de l'apprentissage en simulation.

La formation devra également intégrer un volet consacré au cadre éthique et sécurisant de la simulation : respect des personnes, gestion du droit à l'erreur, confidentialité des échanges, et prévention des situations de mise en difficulté des participants. L'ensemble devra viser le développement d'une posture réflexive et facilitatrice, centrée sur l'apprentissage des participants plutôt que sur l'évaluation.

Accompagnement individualisé :

Le dispositif de formation devra obligatoirement comprendre un temps d'accompagnement individualisé en situation réelle, visant à sécuriser la prise de fonction des futurs animateurs d'ateliers de simulation.

Cet accompagnement a pour finalité de permettre au stagiaire de :

- Consolider sa posture d'animateur de simulation ;
- Ajuster sa manière de poser le cadre pédagogique et de conduire les différentes phases d'une séance (briefing, simulation, débriefing) ;
- Développer sa capacité à réguler les dynamiques de groupe et à garantir un cadre sécurisant pour les participants ;
- Bénéficier d'un retour réflexif structuré sur sa pratique d'animation.

Le prestataire devra prévoir :

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

- La présence du formateur lors des deux premières séances de simulation animées par chaque stagiaire, en situation réelle ;
- une posture du formateur en observation active, sans se substituer à l'animateur sauf nécessité majeure liée au cadre pédagogique, à la sécurité psychologique des participants ou au bon déroulement de la séance.

À l'issue de chaque séance, un temps de débriefing structuré avec le stagiaire devra être organisé, comprenant :

- Un retour sur la posture d'animation ;
- L'analyse de la conduite du briefing, de la facilitation de la simulation et du débriefing ;
- L'analyse des modalités de questionnement, de facilitation des apprentissages et de régulation du groupe ;
- L'identification des points d'appui et des axes de progression ;
- Des conseils opérationnels pour les séances suivantes.

Le débriefing devra :

- S'appuyer sur des situations concrètes observées pendant la séance ;
- Favoriser l'auto-analyse du stagiaire avant les apports du formateur ;
- Être conduit dans un cadre bienveillant, confidentiel et propice à l'apprentissage réflexif.

Retour d'expériences :

Une ½ journée de retour d'expérience devra être organisée 12 mois après la fin du cycle de formation.

Ce temps aura pour objectif de favoriser la prise de recul sur les ateliers de simulation effectivement animés, de consolider les acquis de la formation et d'ajuster la posture d'animateur. Il devra permettre aux participants d'analyser collectivement leurs premières expériences d'animation, d'identifier les difficultés rencontrées (conception des scénarios, gestion du groupe, conduite du débriefing), de partager les leviers mobilisés et de bénéficier d'apports complémentaires du formateur en lien avec les situations rencontrées sur le terrain.

Cette séquence devra s'inscrire dans une logique de soutien entre pairs et de sécurisation durable des pratiques d'animation d'ateliers de simulation.

Nombre de sessions : 10

Lot n°9 : Binôme managérial

Cette formation vise à accompagner des binômes (ou trinômes) managériaux dans l'amélioration de leur fonctionnement conjoint, de la fluidité de leurs échanges et de la qualité de leur coopération au service du collectif de travail.

Renforcer la qualité de la coopération au sein des binômes managériaux afin de favoriser une gouvernance partagée, lisible et efficiente au bénéfice des équipes et du service.

À l'issue de la formation, les participants seront capables de :

- Clarifier leurs périmètres respectifs de responsabilités et de décision
- Identifier les enjeux et bénéfices d'une alliance managériale structurée pour le service
- Mettre en place des rituels d'échanges réguliers et adaptés à leur contexte
- Améliorer leur communication professionnelle en binôme
- Mieux comprendre les logiques professionnelles respectives et leurs impacts sur la coopération
- Développer un fonctionnement fondé sur la complémentarité et la co-responsabilité

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Public cible :

L'engagement de la direction du GHU et de la direction de site constituera un préalable. La composition des groupes se fera au sein du site. Les formations doivent avoir lieu sur place. Les groupes seront composés de 6 binômes au maximum (soit 12 personnes)

Binômes ou trinômes managériaux composés notamment de :

- Cadres de santé et chefs de service
- Adjoints, responsables d'unité fonctionnelle
- Le cas échéant : binômes de direction de DMU (CP DMU / DDMU)

Grands éléments de contenu :

1. Cadre et logiques professionnelles

- Positionnement des fonctions au sein de l'organisation
- Articulation entre responsabilités médicales, soignantes et administratives
- Différences de cultures professionnelles
- Représentations du rôle d'encadrant selon les métiers
- Modalités d'exercice de l'autorité et de la responsabilité
- Points de tension fréquents et leviers de complémentarité

2- Enjeux du binôme managerial

- Intérêt d'un binôme coordonné pour :
 - la lisibilité managériale
 - la cohérence des décisions
 - la régulation des situations complexes
- Missions partagées et zones de coopération
- Risques d'un fonctionnement non coordonné

3. Communication et fonctionnement à deux

- Les fondamentaux de la communication professionnelle en binôme
- Clarification des attentes mutuelles
- Outils et méthodes pour structurer les échanges :
 - temps de régulation
 - points de coordination
 - Préparation conjointe de décisions ou de messages aux équipes
- Gestion des désaccords et arbitrages internes au binôme

4. Organisation concrète du travail en binôme

- Mise en place de rituels d'échanges réguliers
- Modalités de partage d'informations
- Coordination dans la prise de décision
- Construction d'un plan d'actions propre à chaque binôme

Format :

1 à 2 jours non consécutifs

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

La formation devra s'appuyer prioritairement sur un travail en binômes réels, à partir de situations professionnelles concrètes rencontrées dans leur exercice managérial. Elle débutera par un autodiagnostic du fonctionnement du binôme, permettant d'identifier les points d'appui, les zones de flou et les axes de progression. Les séquences pédagogiques alterneront travaux en sous-groupes de binômes, études de cas issues de situations managériales réelles et jeux de rôle ou mises en situation de communication en binôme, afin de favoriser une analyse directe et opérationnelle de leur coopération. Des temps d'échanges croisés entre binômes seront organisés pour permettre à chacun de formuler ses attentes, ses besoins et ses points de vigilance vis-à-vis du travail en alliance managériale. La formation devra aboutir à l'élaboration par chaque binôme d'un plan d'amélioration de son fonctionnement, incluant la formalisation de rituels de coordination concrets (temps d'échange réguliers, modalités de décision partagée, organisation de la communication), assortis d'un engagement réciproque explicite sur leur mise en œuvre dans la pratique professionnelle.

Nombre de sessions : 5

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Lot n°10 : Communication Non Violente (CNV)

La formation vise à s'approprier, l'approche proposée par la communication non violente (CNV) afin d'identifier, de mobiliser et de développer ses compétences relationnelles au service de son métier particulièrement dans le cadre hospitalier

OBJECTIFS :

Expérimenter les compétences relationnelles suivantes :

- Explorer ce qui se passe en chacun dans les situations vécues comme violentes
- Décoder ce qui se passe chez l'autre quand il agit
- S'exprimer en augmentant ses chances d'être entendu
- Poser ses limites
- Vivre et construire des relations de qualités entre collègues et avec ses patients

Module 1 : Bases de la CNV

- Élaborer d'un fonctionnement pour le groupe pendant la durée de la formation
- Découvrir la communication Non Violente et ses 4 étapes
- Différencier le stimulus et la cause des sentiments
- Reconnaître les facteurs qui entravent et ceux qui facilitent la communication
- Différencier une observation et une interprétation
- Découvrir que les conflits ne prennent pas leur source au niveau des besoins fondamentaux
- Comprendre la notion de besoin en CNV
- Différencier un besoin et une stratégie
- Différencier une demande et une exigence
- Intégrer les critères de la demande d'action
- Connaître les différents champs d'application du processus
- Différencier un ressenti et une évaluation masquée
- Comprendre la place de l'intention et de l'attention dans la CNV
- Utiliser l'auto-empathie (écoute de soi) avant d'entrer en dialogue pour clarifier ce qui se passe en soi et être disponible pour le dialogue
- Découvrir le pouvoir de l'intention pour l'accueil des ressentis et la coopération.
- Envisager individuellement et collectivement des manières d'entretenir les acquis de la formation

Module 2 : Approfondissement de la CNV

- Réviser les notions de bases de la CNV
- Faire un point sur la mise en pratique des acquis pendant l'intercession
- Transformer les jugements en besoins.
- Différencier l'écoute empathique et les autres habitudes dans l'écoute
- Pratiquer l'écoute empathique (silencieuse, puis avec reformulation)
- Découvrir l'écoute empathique comme porte d'accès au dialogue
- 4 façons de recevoir un message difficile
- Se rappeler les différenciations de base et de leur utilité dans le quotidien
- Professionnel
- Exprimer son vécu de façon claire, concise et constructive, 1ère approche de l'expression authentique

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

- Établir un lien à l'autre par une demande de connexion
- Pratiquer les 3 temps du dialogue (écoute de soi, écoute de l'autre, expression) à partir de situations vécues par les participants.
- Pratiquer les 3 temps du dialogue (écoute de soi, écoute de l'autre, expression) à partir de situations vécues par les participants (suite)
- Poser ses limites, dire et entendre un « NON »
- Envisager individuellement et collectivement des manières d'entretenir les acquis de la formation
- Exprimer sa gratitude

MODALITES PEDAGOGIQUES :

La formation est construite de manière à permettre aux participants d'être auteurs de leur apprentissage, en se basant sur des situations professionnelles concrètes apportées par chacun.

Pédagogie basée sur la pratique à partir du travail personnel de chacun, de travaux de groupe, de mises en situation et jeux de rôle.

Apports théoriques et livret remis aux participants.

DUREE : 2 modules de 2 jours

Nombre de sessions : 8 sessions par module

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Lot n°11 : FAE

Ces formations s'adressent uniquement aux professionnels nommés dans le grade des adjoints des cadres hospitaliers (ACH) et des techniciens et techniciens supérieurs hospitaliers (TH/TSH).

Ces formations, intitulées Formation d'Adaptation à l'Emploi (FAE), sont régies par un cadre réglementaire : Arrêté du 24 octobre 2014 pour les ACH et Arrêté du 21 août 2013 pour les TH/TSH

Elles doivent être construites sous forme de parcours de 15 jours dans le respect des thématiques réglementaires ci-dessous dans le tableau. Il n'est pas nécessairement requis de respecter la chronologie des thèmes de la présentation

Nombre de sessions : 10 sessions en fonction des nominations.

Programme réglementaire	Durée / J	Objectifs	Axes de contenus
Thème 1 : Le positionnement des différents acteurs dans l'institution	2 j	Renforcer les piliers du management S'affirmer et gagner en aisance dans ses relations interprofessionnelles Se positionner vis-à-vis de l'équipe, des divers interlocuteurs, de la hiérarchie Renforcer sa « confiance en soi » et son attitude assertive Adapter son management au contexte de l'établissement, du DMU, du service au regard des acteurs en présence Donner du sens à la politique institutionnelle Prendre des décisions, les relayer et les assumer Impulser une dynamique de coopération pour favoriser le travail d'équipe Organiser son travail en multisite et déléguer	Le rôle de l'encadrant Affirmer sa posture managériale Un nouvel environnement professionnel Les valeurs et la culture managériale à l'AP-HP L'attitude d'assertivité managériale Les techniques pour développer son assertivité la délégation, la collaboration, la coopération Connaitre la politique institutionnelle et ses déclinaisons stratégiques (les grands projets) Les "règles du jeu" et la maîtrise des outils de communication à distance
Thème 2 : Éléments de connaissances complémentaires en ressources humaines : Santé et sécurité au travail la formation tout au long de la vie et le parcours professionnel et Transmettre les savoirs	2 j	Connaitre la réglementation relative à la santé et la sécurité en contexte professionnel hospitalier Identifier et prévenir les risques en milieu professionnel Comprendre les enjeux de la formation tout au long de la vie Gérer les besoins de développement des compétences individuelles et collectives (de l'analyse des besoins au plan de formation) Repérer les outils institutionnels du manager	Cadrage des notions (santé, hygiène, sécurité conditions de travail et qualité de vie au travail) Réglementation droits et obligations des employeurs et des agents Conditions de travail et risques professionnels 2 axes du management Focus sur les addictions et incapacités partielle et totale (CAT et dispositifs institutionnels) Les risques psycho-sociaux et les violences au travail Responsabilité du manager Les dispositifs de prévention à l'AP-HP et plans de crise Les acteurs de la prévention les outils institutionnels pour le manager Formation : les droits des agents Les diverses modalités de développement des

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

			compétences Parcours et évolution professionnelle La transmission des savoirs (tutorat, intégration, accompagnement) le rôle du manager
Thème 3 : La gestion du temps et de l'organisation du travail	1 j	Diagnostiquer, analyser l'organisation de son travail et son rapport au temps Affirmer ses choix et ses priorités dans ses relations aux collaborateurs et à sa hiérarchie Anticiper, établir des priorités et planifier dans ses activités Identifier les facteurs de perte de temps et faire face aux interruptions du quotidien Utiliser des méthodes et des outils de gestion du temps	Rapport au temps et des facteurs d'efficacité et d'inefficacité dans ses pratiques L'organisation efficace et la planification du travail L'utilisation des techniques de gestion du temps et d'organisation du travail La relation aux autres et la gestion du temps
Thème 4 : Savoir communiquer dans l'équipe : temps et espaces d'échanges et Thème 5 : Savoir prendre la parole en public et conduire une réunion	2 j	Adapter sa communication aux situations managériales et aux interlocuteurs médicaux et/ou non médicaux Renforcer sa « confiance en soi » stratégies et écueils à éviter en communication Identifier et utiliser des moyens de communication (oraux et écrits) adaptées à toute situation professionnelle Décoder les enjeux la communication Évaluer les différents enjeux de la réunion pour développer une posture adaptée Préparer et structurer ses réunions Se positionner face à un groupe et travailler avec les autres Comprendre et analyser les dynamiques de groupe Gérer son stress et ses émotions afin de communiquer avec aisance	La communication professionnelle, un outil de management (communication formelle et informelle) La prise de parole en public La conduite de réunion S'affirmer dans ses relations professionnelles et managériales avec diplomatie Le concept de confiance en soi et son développement Les obstacles à la confiance en soi Les techniques de communication et leur adaptation selon le contexte et les interlocuteurs (communication individuelle et communication collective) L'écoute active Sociologie des organisations Les dynamiques de groupes

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Thème 6 : Savoir conduire des entretiens professionnels, de formation et d'évaluation des membres de l'équipe et Thème 7 : Savoir valoriser la qualité du travail	2 j	Identifier les enjeux des différents entretiens professionnels Adapter sa posture à chaque entretien Préparer et conduire des entretiens professionnels de manière constructive, pertinente et efficace S'approprier les outils institutionnels et les procédures Gérer les besoins de développement des compétences individuelles Analyser et valoriser les compétences, les comportements et formuler le compte rendu de l'évaluation ou recadrer voire mener un entretien disciplinaire	Les notions d'objectifs et de compétences L'entretien de recrutement, de ses enjeux à son suivi L'entretien de valorisation, de ses enjeux à son suivi L'entretien professionnel et de formation, de ses enjeux à son suivi L'entretien de recadrage, de ses enjeux à son suivi L'entretien dans le cadre d'une mesure disciplinaire, de ses enjeux à son suivi Méthodes et outils de conduite d'entretien La reconnaissance de la qualité du travail La motivation et l'engagement au travail
Thème 8 : Savoir gérer les tensions, les conflits	2 j	Établir des stratégies de prévention et de résolution de conflit Analyser la dimension managériale de la régulation de conflit (prévention et gestion) S'adapter à la diversité des comportements et des acteurs Repérer les situations annonciatrices de tensions Différencier les situations d'agressivité des situations de violence pour adopter des comportements appropriés Écouter les points de vue de chacun en distinguant les faits et les ressentis Repérer les facteurs de qualité de vie au travail	La typologie des acteurs Les situations annonciatrices de tensions Désamorcer une situation conflictuelle Adapter son comportement pour prévenir les situations conflictuelles La négociation raisonnée pour gérer les conflits L'écoute active et la communication dans une négociation raisonnée Différencier les situations d'agressivité des situations de violence La qualité de vie au travail : un levier managérial
Thème 10 : Accompagner les agents aux changements structurels (coopérations inter-établissements) et professionnels (évolution des missions et des fonctions)	2 j	Accompagner le changement Connaitre les projets institutionnels en cours et à venir Analyser les causes de la résistance au changement et les leviers pour la dépasser Accompagner les changements structurels et leurs impacts sur la gestion des métiers et des compétences	Les projets institutionnels Les différents types de coopération Les organisations de travail : adaptabilité/agilité des structures et des professionnels Les différentes formes de résistance au changement les freins et les leviers pour accompagner le changement les risques et bénéfices pour qui ? Méthodes de conduite du changement (pour exemple : modèle transitionnel de Bridge) La stratégie de communication spécifique au changement La gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (collective et individuelle) et le rôle du manager Focus sur les notions de métier et de compétence, fiche métier et fiche de poste Méthodes et outils du management de la GPMC

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Thème 11 : Conduire des projets en équipe	2 j	Comprendre les enjeux de la gestion de projet et la conduite du changement S'approprier les étapes de la démarche de conduite de projet Identifier les facteurs de réussite et les écueils à éviter Connaitre les méthodes et outils Organiser le travail et la coopération en équipe Motiver votre équipe projet (déléguer, responsabiliser, impliquer) Découvrir des outils de gestion de projets Développer sa posture de pilote transverse	Les acteurs et le découplage des compétences Efficiace, transparence et coordination au sein du collectif de travail Le management de projet (cadrage, pilotage, animation, communication) Le cycle de vie et les étapes d'un projet Méthodes et outils de projet Les freins et leviers, les contraintes et les moyens La conduite du changement
--	------------	--	---

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Lot 12 : Management et égalité professionnelle

1/ Formation pour devenir Mentor pour favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilités

La présente prestation s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre d'un dispositif interne de mentorat destiné aux femmes de l'AP-HP et à la constitution d'un réseau interne de mentor-e-s formées.

Le mentorat est envisagé comme un levier contribuant à lever les freins rencontrés dans les parcours professionnels des femmes, notamment des femmes médecins, et à favoriser leur accès à des postes à responsabilités et à forts enjeux.

La formation vise à préparer des managers volontaires à exercer une mission de mentorat auprès de femmes identifiées comme mentorées.

À l'issue de la formation, les participants devront être capables de :

- Appréhender le rôle, les missions et les responsabilités du mentor ;
- Adopter une posture adaptée et éthique dans la relation de mentorat ;
- Utiliser les méthodes et outils favorisant une relation de mentorat structurée et efficace ;
- Déployer leurs compétences de mentor afin d'accompagner des femmes volontaires vers des responsabilités élargies.

Le programme devra a minima couvrir :

- L'histoire, les finalités et les bénéfices attendus du mentorat ;
- La définition du mentorat et ses spécificités au regard d'autres formes d'accompagnement (tutorat, coaching, parrainage/marrainage, etc.) ;
- Le cadre éthique et les éléments structurants du processus de mentorat ;
- Le rôle, les responsabilités et la posture du/de la mentor ;
- Les étapes clés d'une démarche de mentorat et les techniques associées ;
- Les méthodes et outils du mentorat ;
- L'appropriation et l'utilisation d'outils structurants (guide, charte et contrat de mentorat).

La formation devra privilégier des modalités pédagogiques actives et expérientielles, incluant notamment :

- Des mises en situation et simulations ;
- Des échanges de pratiques et retours d'expérience ;
- Des apports méthodologiques opérationnels.

Le prestataire remettra aux participants des supports opérationnels permettant la mise en œuvre du mentorat, notamment :

- Exemples de guide de mentorat ;
- Charte de mentorat ;
- Modèle de contrat de mentorat.

La formation est organisée sur une durée totale de 2 journées, comprenant :

- 1 journée de formation socle ;
- 2 demi-journées consacrées au retour d'expérience et à l'approfondissement des connaissances.

La formation s'adresse aux managers volontaires souhaitant exercer une mission de mentorat afin d'accompagner des femmes de l'AP-HP aspirant à de plus hautes responsabilités.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Les mentor·e·s personnels médicaux (PM) accompagneront des femmes PM, et les mentor·e·s personnels non médicaux (PNM) accompagneront des femmes PNM.

Le marché prévoit 4 sessions sur sa durée, à raison d'une session par an, pour un groupe d'environ 20 mentor·e·s par session.

2/ Formation pour accompagner l'accès des femmes à de plus hautes responsabilités

La présente formation s'inscrit dans la politique de promotion de l'égalité professionnelle et d'accompagnement des parcours féminins à l'AP-HP.

Une première déclinaison de ce module sera prioritairement proposée aux femmes médecins se destinant à exercer des fonctions de cheffe de service ou de cheffe de département médico-universitaire (DMU). Cette formation vise à les aider à se projeter dans la fonction, à définir leur leadership et à se sentir légitimes pour accéder à des responsabilités d'encadrement supérieur.

Ce module a toutefois vocation à bénéficier plus largement à d'autres femmes repérées par l'institution et volontaires pour accéder à des fonctions à plus hautes responsabilités, quelles que soient leurs filières professionnelles, afin de soutenir la diversification des profils accédant aux postes d'encadrement stratégique.

Plus largement, ce module a pour objectif de renforcer la légitimité professionnelle, l'affirmation du leadership et la capacité d'expression des participantes afin de favoriser leur accès à des fonctions à fortes responsabilités.

À l'issue de la formation, les participantes devront être capables de :

- Se projeter dans une fonction d'encadrement supérieur ;
- Affirmer leur leadership et leur positionnement professionnel ;
- Renforcer leur légitimité et dépasser le syndrome de l'imposteur ;
- Développer leurs compétences de prise de parole en public ;
- Identifier et contrer les biais implicites et situations de discrimination ;
- Dépasser les freins personnels liés à l'accès à des postes à responsabilités.

Le programme devra a minima aborder :

- La définition et la construction de son leadership ;
- Le sentiment d'illégitimité et les leviers pour le dépasser ;
- Les mécanismes de discrimination et les biais implicites dans les environnements professionnels ;
- Les techniques de prise de parole en public : structuration du discours, impact, prestance ;
- Le partage d'expériences et l'analyse collective des difficultés à se lancer dans un poste à plus hautes responsabilités.

La formation devra être réalisée en présentiel et privilégier des méthodes pédagogiques actives et expérientielles.

Une place importante devra être accordée :

- Aux mises en situation, notamment un entraînement à la prise de parole en public (½ journée) ;
- À un atelier de codéveloppement managérial (½ journée) ;
- Aux échanges de pratiques et retours d'expérience entre participantes.

La formation est organisée sur une durée totale de **2 journées**.

La formation s'adresse :

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

- En priorité aux **femmes médecins** se destinant à devenir cheffes de service ou de DMU ;
- Plus largement, aux femmes repérées par l'institution et volontaires pour accéder à des fonctions à plus hautes responsabilités.

Une session de 2 jours par an est prévue, soit 8 jours sur la durée totale du marché.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Lot 13 : Prise en compte de la diversité et l'inclusion dans les pratiques du recrutement

Dans un contexte de renforcement des obligations légales, éthiques et institutionnelles en matière d'égalité de traitement, l'AP-HP souhaite professionnaliser les pratiques de recrutement afin de prévenir toute discrimination et de promouvoir la diversité.

Le présent parcours de formation vise à sécuriser les pratiques de recrutement, à objectiver les décisions et à réduire l'impact des biais cognitifs susceptibles d'altérer l'égalité de traitement entre les candidats.

Ce parcours se compose de deux modules e-learning complémentaires pouvant être suivis indépendamment ou de manière successive.

Module 1 : Prévention de la discrimination dans les pratiques de recrutement

Objectifs pédagogiques et compétences visées

À l'issue du module, les participants devront être capables de :

- Comprendre les enjeux légaux et éthiques d'un recrutement en toute impartialité ;
- Maîtriser le principe de non-discrimination (discriminations directes et indirectes, critères prohibés) ;
- Identifier les risques de discrimination à chaque étape du processus de recrutement ;
- Rédiger une fiche de poste inclusive et non discriminante ;
- Mettre en œuvre un processus de recrutement objectif (présélection, préqualification téléphonique, entretien) ;
- Conduire un entretien en limitant les biais ;
- Formaliser et justifier leurs choix de recrutement de manière transparente et non discriminatoire.

Contenu minimal attendu

- Objectifs et cadre d'un recrutement équitable et inclusif en toute impartialité ;
- Définition du besoin et élaboration de la fiche de poste ;
- sourcing et présélection des candidatures ;
- Conduite de l'entretien de recrutement ;
- Finalisation et traçabilité du processus.

Modalités pédagogiques

Formation e-learning – 100 % en ligne.

Outils et livrables

Le module devra fournir des outils directement mobilisables :

- Fiches « bonnes pratiques » ;
- Grilles de questions à poser et à proscrire ;
- Formalisation d'un processus de recrutement structuré ;
- Outils de prévention des discriminations (CV anonyme, entretien structuré, méthodes de recrutement par simulation, etc.) ;
- Exercices pratiques portant notamment sur :
 - L'identification de critères discriminants dans une offre d'emploi ;
 - L'analyse de jurisprudences et l'évaluation des compétences ;
 - L'identification de stéréotypes implicites dans les entretiens.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Durée

1 heure

Public cible

Personnels impliqués dans les recrutements : cadres et cadres supérieurs de santé, professionnels des ressources humaines, référents attractivité et toute personne participant au processus de recrutement.

Module 2 : Prendre conscience de nos biais inconscients dans le recrutement

À l'issue du module, les participants devront être capables de :

- Comprendre le fonctionnement des biais cognitifs et leurs effets sur les décisions de recrutement ;
- Mesurer l'impact des formulations utilisées dans les offres d'emploi ;
- Détecter les situations où les biais inconscients influencent les décisions ;
- Appliquer des stratégies permettant de limiter l'impact des biais cognitifs ;
- Prendre des décisions plus objectives et rationnelles ;
- Comprendre les bénéfices de la diversité et de l'inclusion.

Contenu minimal attendu

- Définition des biais cognitifs et enjeux pour le recrutement ;
- Biais courants : effet de halo et effet de cornes, biais de confirmation, biais d'affinité, biais de genre, âgisme, biais liés aux noms, biais d'intuition, biais d'attraction physique, biais d'attribution, biais de conformité, effet de contraste ;
- Impact du langage et des représentations sur l'attractivité des offres ;
- Techniques pour réduire les biais :
 - Recrutement à l'aveugle ;
 - Grilles d'évaluation structurées ;
 - Bonnes pratiques en entretien.

Durée

1 heures

Public cible :

Personnels impliqués dans les recrutements quels qu'ils soient : chef (fes) de service, cadres et cadres supérieurs de santé, professionnels des ressources humaines, référents attractivité et toute personne participant au processus de recrutement quel qu'il soit (recrutement classique, commission de sélection, membres des jurys de concours...)

Modalités pédagogiques

Formation e-learning – 100 % en ligne.

Un module e-learning, devra permettre l'acquisition des repères fondamentaux relatifs à l'environnement institutionnel et au fonctionnement hospitalier.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

L'institution dispose d'une plateforme institutionnelle de formation en ligne permettant la diffusion et l'intégration de contenus pédagogiques numériques.

L'AP-HP est dotée d'un **Learning Content Management System (LCMS) version 4.5**, reposant sur une architecture **Moodle Workplace**, permettant la gestion, la diffusion et le suivi des parcours de formation en ligne.

Cet environnement est complété par des outils auteurs dédiés à la conception de contenus pédagogiques numériques :

- La suite **Articulate 360**, pour la création de modules e-learning interactifs ;
- L'outil **Vyond**, pour la conception de vidéos animées pédagogiques.

Les prestations attendues devront tenir compte de cet écosystème numérique existant et proposer des contenus et modalités pédagogiques compatibles avec ces outils et intégrables à la plateforme institutionnelle.

La prestation porte sur l'acquisition d'un ou plusieurs contenus de formation e-learning « *sur étagère* », adaptés aux spécificités institutionnelles de l'AP-HP listées ci-dessus (conception avec la suite Articulate 360). **L'AP-HP souhaite faire l'acquisition d'un produit fini et ne souhaite pas coconstruire de cette formation E-learning.**

L'adaptation pourra notamment inclure :

- L'intégration de la charte graphique institutionnelle ;
- L'ajout de contenus internes (exemples, procédures, messages institutionnels) ;
- L'adaptation du vocabulaire et des situations professionnelles au contexte AP-HP.

La pédagogie devra viser à relier systématiquement les dimensions institutionnelles, organisationnelles et médico-économiques aux enjeux concrets du management d'équipe.

L'intégration technique des modules dans le LCMS institutionnel sera assurée par l'ingénieur pédagogique multimédia de l'AP-HP.

Conception pédagogique

Durée et structuration

Pour chacun des modules, la durée totale estimée du parcours est d'environ 1h sous la forme d'un parcours multi-modules favorisant un apprentissage séquencé.

À titre indicatif, le parcours pourra être structuré en **5 modules d'environ 10 à 15 minutes** chacun.

Le titulaire proposera un module e-learning existant répondant aux objectifs et aux exigences définis dans le présent cahier des charges. Ce module devra être adapté, le cas échéant, afin d'assurer sa conformité avec le contexte, les publics cibles et les attendus pédagogiques de l'AP-HP.

Afin de permettre l'analyse qualitative des propositions, le candidat devra impérativement fournir, lors de la remise de son offre, un lien de démonstration donnant accès au module proposé ou à un module équivalent représentatif du niveau de qualité pédagogique, ergonomique et graphique attendu.

L'AP-HP n'a pas vocation à produire ni à transmettre des contenus pédagogiques complémentaires autres que ceux mentionnés dans le présent dossier de consultation. Les adaptations proposées par le titulaire devront donc s'appuyer exclusivement sur les éléments fournis et sur les fonctionnalités du module existant.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Le titulaire fournira une note de cadrage pédagogique présentant le contenu du module proposé, son articulation avec les objectifs visés, le séquençage du parcours, les modalités d'apprentissage ainsi que les activités interactives prévues. Cette note fera l'objet d'une validation préalable par l'AP-HP avant toute mise à disposition.

Une version de démonstration complémentaire ou un accès pilote au module pourra être présenté pour avis si nécessaire.

La mise à disposition définitive du module ne pourra être considérée comme effective qu'après validation par l'AP-HP, portant sur la conformité pédagogique, technique et graphique aux exigences du marché, ainsi que sur sa compatibilité avec l'environnement numérique institutionnel.

Activités interactives

Le parcours devra intégrer des activités interactives variées et pertinentes favorisant l'engagement des apprenants, telles que :

- Quiz et questions à choix multiples ;
- Mises en situation ou scénarios décisionnels ;
- Études de cas ;
- Activités de type glisser-déposer, associations ou parcours scénarisés.

Modalités d'évaluation

Le dispositif devra prévoir :

- Un pré-test d'auto-positionnement
- Un post-test d'évaluation des acquis ;
- Un seuil minimal de réussite au post-test fixé à 80 % ;
- Une tentative minimum requise pour validation (le nombre de tentatives pourra être paramétrable) ;
- Une évaluation à froid recommandée, réalisée à distance quelques semaines après la formation.

Spécifications techniques

Compatibilité LCMS

Les modules devront être fournis au format SCORM 1.2, compatibles avec le LCMS Moodle version 4.5 utilisé par l'AP-HP.

Les modules devront permettre la remontée des données suivantes :

- Taux de complétion ;
- Score obtenu ;
- Statut de réussite/échec ;
- Temps passé.

Les exigences techniques complémentaires (plugins et paramètres) pourront être précisées en annexe.

Ergonomie et accessibilité

Le dispositif devra :

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

- Être en responsive design ;
- Être compatible multi-supports (ordinateur, tablette, smartphone) ;
- Respecter les normes d'accessibilité numérique (RGAA / WCAG 2.1 niveau AA si requis) ;
- Intégrer les sous-titres et la transcription des contenus audio.

Propriété intellectuelle

Le titulaire précisera les modalités de cession des droits d'utilisation.

La prestation devra inclure la cession des droits permettant l'utilisation, la reproduction, la modification et la diffusion interne des contenus.

L'accès aux fichiers sources devra être prévu afin de permettre à l'établissement d'effectuer des modifications ultérieures.

Maintenance et support

Le titulaire assure la maintenance technique et corrective des modules e-learning, incluant les contenus au format SCORM, les activités pédagogiques, les évaluations et les éléments d'interface.

La maintenance couvre l'identification, la prise en charge et la correction des anomalies signalées par le pouvoir adjudicateur.

Les anomalies sont classées selon leur niveau de criticité :

Anomalie bloquante

Anomalie empêchant totalement l'accès ou l'utilisation d'un module ou d'une fonctionnalité essentielle (ex. : module SCORM inutilisable, impossibilité d'accès à un contenu, dysfonctionnement empêchant la progression de l'apprenant).

- Délai maximal de prise en charge : 4 heures ouvrées
- Délai de rétablissement du service : 24 heures ouvrées maximum

Anomalie majeure

Anomalie affectant fortement le fonctionnement pédagogique sans bloquer totalement l'accès au module (ex. : dysfonctionnement d'un quiz, erreur empêchant la validation d'une activité).

- Délai maximal de prise en charge : **1 jour ouvré**
- Délai de correction : **3 à 5 jours ouvrés**

Anomalie mineure

Anomalie n'affectant pas le fonctionnement pédagogique (ex. : défaut d'affichage, problème esthétique, incohérence mineure).

- Délai maximal de prise en charge : 3 jours ouvrés
- Délai de correction : 10 jours ouvrés

Le titulaire informe le pouvoir adjudicateur de la prise en charge, de l'avancement et de la résolution des incidents. En cas d'impossibilité de correction dans les délais indiqués, une solution de contournement devra être proposée.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

Une maintenance évolutive devra être proposée pendant la durée du marché. Elle inclura notamment les mises en conformité réglementaires, avec un délai d'intervention estimé entre 1 et 2 mois, ainsi que les adaptations nécessaires à la compatibilité technique (par exemple en cas de nouvelle version du LMS), réalisées dans un délai maximal d'un mois après signalement.

Livrables attendus

Le titulaire devra fournir :

- Les modules au format SCORM 1.2 exploitables ;
- Les fichiers sources (si requis) : fichiers Storyline (story) et/ou copie exportée d'un module Rise ;

Tout élément nécessaire à l'exploitation et à l'intégration technique.

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	

MODULES EXISTANTS A L'AP-HP	
Modules rattachés au lot 2 mais existant en dehors de ce marché	E-learning Le cadre réglementaire et institutionnel Collecte et analyse des informations nécessaires en amont.
Modules rattachés au lot 3 mais existant en dehors de ce marché	Détecter, réguler et proscrire les comportements inadaptés entre professionnels
	Qualité des relations au travail
	EDT
	Prévenir les violences à caractère sexuel et sexiste
	Évaluation des risques professionnels et DUERP
	Méthodologie et prévention des risques psychosociaux
	Détecter et prévenir les comportements de discrimination
	Formation sur la parentalité
	Premier secours en santé mentale

A.P.- H.P.	Consultation n° 25.115	ACHAT
CCTP	Dernière mise à jour du :	