

Dossier de consultation pour la formation

Parcours socle pour les managers intermédiaires

Pour la qualité de
l'administration
calédonienne



DATE ET HEURE LIMITES DE REMISE DES OFFRES :
Vendredi 13 novembre 2026 à 16 heures locales

RÉFÉRENCE DE LA CONSULTATION :
26_RHM07

Table des matières

Table des matières	2
I. Introduction.....	3
Objet de la consultation.....	3
II. Contexte de la demande.....	3
A. Présentation du demandeur	3
B. Contexte et enjeux de la formation	4
III. Dispositif de formation	4
A. Population concernée.....	4
B. Objectifs généraux du parcours.....	5
C. Principes de conception du parcours.....	5
D. Caractéristiques du dispositif.....	5
E. Accompagnement des participants	6
F. Espace numérique de formation.....	7
G. Effectifs.....	7
H. Pilotage du dispositif.....	7
I. Evolution du dispositif.....	8
J. Contenu de la formation.....	8
K. Programmation.....	16
L. Evaluations.....	16
IV. Modalités pratiques.....	16
A. Généralités.....	16
V. Modalités de consultation	17
A. Eléments de réponse attendus.....	17
B. Modalités financières	17
C. Modalités diverses.....	18
D. Contact IFAP	19
Annexes.....	20
Annexe 1 - Bordereau des prix unitaires	21
Annexe 2 - Fiche de renseignements vacataires.....	22
Annexe 3 - Modèle de fiche descriptive d'un module	26
Annexe 4 - Trame pour le rapport de formation.....	27
Annexe 5 - Déplacements.....	28
1. Pour les déplacements en Nouvelle-Calédonie.....	28
2. Pour les intervenants extérieurs à la Nouvelle-Calédonie.....	28
Annexe 6 – Référentiels de compétences managériales	31

I. Introduction

L'institut de formation à l'administration publique (IFAP) est un établissement public administratif de la Nouvelle-Calédonie dont l'objet est la formation des agents publics servant en Nouvelle-Calédonie.

A ce titre, il est chargé de :

- la formation des fonctionnaires et des agents publics en service dans les collectivités de Nouvelle-Calédonie ;
- la préparation aux concours et aux examens professionnels ouverts dans les fonctions publiques de la Nouvelle-Calédonie ;
- la formation des élus et des membres des institutions de Nouvelle-Calédonie ;
- la formation des agents publics titulaires d'un mandat syndical.

Il propose ainsi des formations aux agents publics employés par l'État, la Nouvelle-Calédonie, les provinces, les communes ou par leurs établissements publics.

L'IFAP peut également organiser des formations au bénéfice des agents publics ressortissants d'Etats ou territoires du Pacifique, ainsi qu'au bénéfice des membres et personnels d'associations gestionnaires d'une mission de service public.

Objet de la consultation

Cette consultation a pour objet l'identification d'un prestataire ou groupement de prestataires pour la conception et l'animation d'un parcours socle de formation, sans seuil minimal et pour un volume prévisionnel annuel d'un maximum de 4 promotions à destination des managers intermédiaires.

Ce document décrit le cadre général du besoin et des conditions de réalisation.

Les prestations mises en œuvre feront l'objet d'une contractualisation. Cet engagement de collaboration est valable pendant un an à compter de la lettre de choix adressée au candidat retenu, il peut être reconduit 2 fois.

II. Contexte de la demande

A. Présentation du demandeur

La présente consultation entre dans l'offre de formation dite « catalogue » du secteur. Cette offre vise à répondre principalement aux besoins exprimés par l'inter-collectivité.

A la demande des employeurs, l'IFAP peut, par ailleurs, mobiliser le ou les prestataires pour animer ces formations en intra au sein d'une collectivité ou d'un établissement, d'une direction ou d'un service. Les attentes peuvent alors être légèrement différentes. Dans ce cas, le prestataire prendra soin d'interroger ces attentes et d'adapter, le cas échéant, le contenu de la formation pour répondre à celles-ci.

B. Contexte et enjeux de la formation

La Nouvelle-Calédonie traverse une période de profondes transformations institutionnelles, organisationnelles et budgétaires. Dans ce contexte, le renforcement des compétences managériales des encadrants constitue un levier stratégique pour maintenir la qualité et la continuité du service public.

En 2025-2026, l'IFAP a conduit un travail de refonte complète, visant à proposer une offre catalogue de formation en management :

- lisible pour les employeurs et managers ;
- structurée autour de trois strates : managers de proximité, managers intermédiaires et managers stratégiques ;
- modulaire selon le profil de l'apprenant ;
- commune à tous les employeurs publics et diffusant les valeurs de la fonction publique calédonienne.

Réalisée avec la contribution des employeurs publics et des managers eux-mêmes, cette démarche s'est déclinée en 2 étapes :

- l'élaboration d'un référentiel de compétences managériales par strate ;
- la création d'un programme socle de formation par strate.

Des ateliers de consultation ont été réalisés entre octobre 2025 et juillet 2026, rassemblant une vingtaine de managers intermédiaires, pour valider le référentiel, travailler sur le programme prévisionnel, identifier les problématiques de terrain et orienter les choix pédagogiques. Les résultats de ces ateliers ont directement alimenté le programme socle de formation, objet de la présente consultation.

Pour complète information, ce programme socle de formation sera complété ultérieurement par des briques complémentaires issues des besoins remontés en fin de parcours et des ateliers de codéveloppement sur des thématiques ciblées, objets de consultations ultérieures.

III. Dispositif de formation

A. Population concernée

Ce parcours est ouvert aux managers intermédiaires du secteur public dont la définition suivante a été retenue dans le cadre des travaux menés avec les employeurs :

Les managers intermédiaires sont majoritairement des chef.fes de service et chef.fes de service adjoint.es dont le rôle principal vise à mettre en œuvre la stratégie, piloter les activités et les équipes.

Le management intermédiaire recouvre les responsabilités exercées dans les services fonctionnels et opérationnels, hors organes de direction et sans relation directe avec l'exécutif. Il consiste à décliner et mettre en œuvre les politiques publiques et projets stratégiques, en traduisant les orientations en processus opérationnels, plans d'action et projets.

Le manager intermédiaire planifie, organise et coordonne l'utilisation des ressources humaines, financières et techniques, tout en assurant le suivi et le contrôle de leur emploi. Il est garant de l'optimisation et de l'amélioration continue des procédures et processus de son périmètre.

Il pilote des projets, supervise des opérations et formalise des dispositifs de suivi permettant d'évaluer la performance et l'atteinte des objectifs. Enfin, il mobilise et développe collectivement les compétences des agents, en veillant à la qualité du service rendu et à l'adaptation permanente de l'organisation aux évolutions.

B. Objectifs généraux du parcours

Ce programme socle vise à accompagner les managers intermédiaires dans le développement et la consolidation de leurs compétences managériales, en cohérence avec les enjeux de la fonction publique calédonienne.

Le parcours devra répondre aux intentions pédagogiques suivantes :

- accompagner les managers dans une démarche de professionnalisation progressive et durable ;
- permettre à chaque participant de devenir acteur de son développement professionnel grâce à un parcours favorisant l'autonomie, la réflexion et l'adaptation à ses besoins ;
- renforcer la capacité des managers à faire face aux problématiques managériales rencontrées dans le contexte néo-calédonien, en s'appuyant sur des postures, méthodes et outils éprouvés et actualisés ;
- contribuer au développement d'une culture managériale commune au sein de la fonction publique calédonienne ;
- inscrire l'ensemble du parcours dans un fil conducteur centré sur la notion de «culture client» et de qualité de service.

C. Principes de conception du parcours

Le prestataire proposera un dispositif de formation construit selon les principes suivants :

- une approche par compétences fondée sur le référentiel de compétences du manager intermédiaire fourni par l'IFAP ;
- une ingénierie pédagogique assurant la cohérence entre les compétences visées, les activités pédagogiques proposées, les modalités d'évaluation et les outils d'auto-positionnement ;
- une priorité donnée aux compétences jugées essentielles dans l'exercice de la fonction de manager intermédiaire, telles qu'identifiées lors des ateliers de consultation organisés par l'IFAP ;
- une pédagogie active favorisant l'implication des participants, les échanges entre pairs et le transfert des acquis en situation professionnelle ;
- une prise en compte du contexte institutionnel, culturel et organisationnel actuel de la Nouvelle-Calédonie.

D. Caractéristiques du dispositif

Le parcours devra respecter les caractéristiques suivantes :

www.ifap.nc

- la durée totale du parcours est fixée à 68 heures par participant. Elle inclut les séquences collectives, les classes virtuelles, le module e-learning, le débriefing individuel de l'outil psychométrique ainsi que les entretiens individuels d'entrée et de sortie. Le candidat précisera, dans sa proposition, le temps estimé de passation de l'outil psychométrique, d'auto-positionnement et de réalisation des activités asynchrones. Ces temps devront être intégrés à la durée totale du parcours. Le travail personnel facultatif, notamment l'utilisation libre du journal de bord, n'entre pas dans ce décompte ;
- un déploiement sur une période comprise entre six et sept mois ;
- un format multimodal alternant :
 - des séquences en présentiel ;
 - des activités de formation asynchrones ;
 - des classes virtuelles d'accompagnement en intersession ;
 - des mises en pratique en situation de travail ;
- des modalités pédagogiques actives mobilisant notamment :
 - le partage et l'analyse de pratiques ;
 - la cartographie collective ;
 - le codéveloppement ;
 - les études de cas et simulations ;
 - le traitement de situations professionnelles réelles.

E. Accompagnement des participants

Le parcours intégrera obligatoirement les dispositifs suivants :

1. Auto-positionnement

Un auto-positionnement sera réalisé :

- en amont du parcours ;
- en fin de parcours, avant le module de clôture.

Cet outil devra permettre aux participants de mesurer l'évolution de leur niveau de maîtrise des compétences du socle.

2. Évaluation psychométrique

Chaque participant bénéficiera :

- d'un outil d'évaluation psychométrique (par exemple DISC, Big Five ou équivalent) ;
- d'un débriefing individuel d'une durée de 1h30 réalisé avant le module 2.

Cette étape vise à favoriser la connaissance de soi et la compréhension de son fonctionnement managérial.

3. Entretiens individuels

Chaque participant bénéficiera :

- d'un entretien individuel d'entrée de 1h30, réalisé après la complétude du module e-learning préparatoire ;
- d'un entretien individuel de sortie de 1h30, réalisé avant le module de clôture.

Ces entretiens auront pour objectif d'accompagner la définition, le suivi et l'évaluation des objectifs de progression du participant.

4. Journal de bord

Le parcours intégrera un journal de bord individuel permettant au participant :

- de formaliser ses apprentissages ;
- de consigner ses expérimentations ;
- de suivre sa progression tout au long du parcours.

5. Classes virtuelles d'intersession

Le dispositif comprendra six classes virtuelles de 1h30 chacune, organisées entre les modules 2 et 8.

Animées par le formateur, elles constitueront un espace d'échanges entre pairs favorisant :

- le partage d'expériences ;
- le traitement de problématiques rencontrées sur le terrain ;
- l'ancrage des acquis et l'amélioration continue des pratiques.

À l'issue de chaque classe virtuelle, chaque participant formalisera dans son journal de bord une pratique à poursuivre, une pratique à ajuster et une nouvelle action à expérimenter.

F. Espace numérique de formation

Le prestataire mettra à disposition un espace numérique collectif dédié au parcours.

Cet espace devra notamment permettre :

- l'hébergement des modules e-learning ;
- le suivi de la progression et de l'assiduité des participants ;
- la mise à disposition de ressources pédagogiques et le maintien de leur accès aux stagiaires pendant trois mois après la fin de la formation ;
- le partage d'outils et de documents tels que les supports de formation ;
- l'animation des échanges entre participants et intervenants ;
- une assistance technique aux participants ;
- la mise à disposition de deux comptes « observateur » pour l'IFAP.

G. Effectifs

Chaque promotion comprendra un minimum de 10 participants et un maximum de 12.

H. Pilotage du dispositif

Des réunions de cadrage et de pilotage seront organisées entre l'IFAP et le prestataire :

- en amont du démarrage du parcours ;
- à l'issue de chaque promotion ou selon une fréquence définie conjointement.

Le prestataire produira les éléments nécessaires au suivi du parcours et à son évaluation (état d'avancement, assiduité, niveau de satisfaction, difficultés rencontrées, pistes d'amélioration).

Les résultats individuels de l'outil psychométrique, le contenu détaillé des entretiens individuels et les écrits personnels déposés dans le journal de bord sont confidentiels. Ils ne sont communiqués ni à l'IFAP ni à l'employeur du participant, sauf accord exprès de celui-ci ou situation imposant une transmission en application des procédures de protection en vigueur.

Le prestataire transmet à l'IFAP uniquement des données agrégées et anonymisées permettant d'évaluer le déroulement du parcours, les compétences travaillées et les besoins complémentaires identifiés.

I. Evolution du dispositif

L'IFAP se réserve la possibilité de faire évoluer certains éléments du programme au regard :

- des retours des participants ;
- des analyses et bilans réalisés par le prestataire ;
- des besoins émergents identifiés par les employeurs publics.

Les ajustements mineurs pourront être mis en œuvre dans le cadre de la présente consultation. Toute modification substantielle du dispositif donnera lieu à une nouvelle consultation.

J. Contenu de la formation

Les modules ci-après décrivent les attendus en termes d'objectifs, d'éléments de programme, de contraintes de réalisation, de temps alloué.

Le prestataire est libre de proposer un contenu de formation sur les thématiques énoncées. Il veillera toutefois à prendre en compte les enjeux et les attendus en termes d'objectifs et de compétences ainsi que l'ordre des modules.

Module 1 : E-learning	
Durée	2h maximum
Intention pédagogique	Homogénéiser le niveau d'entrée et préparer chacun à aborder le module 2 avec un socle commun sur le cadre institutionnel, le référentiel managérial et ses compétences de départ.
Objectifs du module	• Doter chaque participant d'un socle commun avant le module 2. • Fournir les résultats d'auto-positionnement au formateur avant le module 2. • Initier la démarche réflexive via le journal de bord.
Eléments de programme	• 1^{er} module : cadre institutionnel : statuts, droits et devoirs de l'encadrant dans la Fonction Publique de Nouvelle-Calédonie. • 2^{ème} module : Référentiel managérial 2026 : logique des trois strates, présentation détaillée du programme socle. • 3^{ème} module : Auto-positionnement sur les compétences du socle. • 4^{ème} module : Journal de bord : rubriques, rythme de remplissage rôle du journal de bord dans le parcours et dans l'évaluation finale, prise en main. • 5^{ème} module pour les managers intermédiaires nommés sur des fonctions managériales sans avoir été manager de proximité*.
Indicateurs de réussite (approche par compétences)	• Il a rempli en ligne son auto-positionnement. • Il identifie la strate à laquelle il appartient et nomme 2 à 3 compétences du socle pour les managers intermédiaires. • Il a effectué au moins une entrée sur le journal de bord.
Livrables	• 5 modules e-learning sur la plateforme du prestataire. • un guide apprenant.

Remarque concernant le 5^{ème} module pour les managers intermédiaires nommés sur des fonctions managériales sans avoir été manager de proximité*.

Le module 5 aura vocation à permettre au participant de comprendre les responsabilités quotidiennes de ses managers de proximité, afin de mieux les accompagner, les responsabiliser et évaluer leurs pratiques. Pourront notamment être développées des séquences autour du passage de l'expertise au management avec la différence entre le « faire » et « faire faire », l'organisation et le pilotage de l'activité quotidienne d'une équipe, l'animation quotidienne et le soutien à l'équipe, la conduite d'entretiens managériaux ainsi que le développement des compétences individuelles et collectives d'une l'équipe.

Module 2 : Se connaître et développer sa réflexivité managériale	
Durée et modalités	7h maximum en présentiel + 1h30 en classe virtuelle + 1H30 d'entretien individuel réalisé en amont du module. <i>Le débriefing individuel de l'outil psychométrique (1h30/stagiaire) est également réalisé en amont du module.</i>
Intention pédagogique	Fondement comportemental du parcours incluant un outil psychométrique : on ne peut pas bien manager une équipe avec cohérence sans se connaître soi-même. Pour le manager intermédiaire, cet enjeu est particulier : il reçoit la pression du haut et la transmet vers le bas, souvent sans en avoir conscience. Le débriefing individuel du test de personnalité, réalisé en amont, sécurise l'entrée dans le module.
Compétences du référentiel couvertes	Travailler sur soi et développer sa réflexivité managériale <i>Capacité à prendre du recul sur ses pratiques, à identifier ses réactions et à ajuster sa posture pour garantir un management équilibré, juste et apaisé. Le manager intermédiaire apprend à réguler ses émotions, à garder la juste distance dans les situations complexes et à s'appuyer sur la connaissance de soi pour mieux accompagner son équipe.</i>
Objectifs de la journée	• Identifier ses modes de fonctionnement, ses zones de vulnérabilité et de ressource. • Repérer ses déclencheurs émotionnels dans la tension haut/bas. • Distinguer réaction automatique et réponse choisie. • Identifier ses mécanismes d'adaptation face aux transformations permanentes.
Objectifs de la classe virtuelle	Chaque participant partage : « Qu'est-ce que j'ai mis en pratique cette semaine, qu'est-ce qui a été difficile, qu'est-ce que j'observe différemment dans la relation à mes agents ? ». + Préparation du module suivant : rassembler les indicateurs et la feuille de route de son service.
Eléments de programme	• Restitution collective des enseignements issus de l'outil psychométrique. • Profil comportemental : zones de ressource et de vulnérabilité • Régulation émotionnelle. • Résilience managériale et fatigue du changement.
Indicateurs de réussite (approche par compétences)	• Il nomme a posteriori une situation où ses réactions ont été influencées par quelque chose qui lui appartient, sans se justifier. • A partir de son profil comportemental, il nomme une force à mobiliser et un point de vigilance dans son rôle de manager intermédiaire.

	• Il décrit son mode de fonctionnement sous pression sans le rapporter uniquement à des causes externes. • Il identifie au moins un mécanisme personnel d'amplificateur du stress. • Face à une transformation organisationnelle récente, il distingue la fatigue liée à l'accumulation des changements d'une résistance de fond.
Livrables	• Support(s) numérique(s) remis aux stagiaires avant, pendant ou après la formation sur la plateforme numérique dédiée. • Livret du participant présentant les résultats de l'outil psychométrique. • Toutes ressources complémentaires permettant d'approfondir les notions abordées.
Formateur	Le formateur doit être certifié sur l'outil de connaissance de soi choisi et en utiliser l'outil officiel.

Module 3 : Se positionner dans le rôle et piloter la performance	
Durée et modalités	7h maximum en présentiel + 1h30 en classe virtuelle.
Intention pédagogique	Après le travail sur soi, le manager situe son rôle : comprendre ce qui le distingue du manager de proximité, la tension permanente entre stratégie et opérationnel. La seconde partie pose les premiers repères sur le pilotage intermédiaire. Le contenu du e-learning préalable est rappelé en ouverture de la journée pour faire le lien avec le parcours digital.
Compétences du référentiel couvertes	Décliner les orientations stratégiques en objectifs opérationnels <i>Capacité à traduire les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels mesurables, à définir les jalons et à répartir les ressources.</i> Optimiser les ressources pour atteindre les objectifs <i>Capacité à anticiper, gérer et optimiser les moyens humains, matériels et financiers dans le respect des contraintes publiques.</i> Suivre la performance et agir en conséquence <i>Capacité à définir les indicateurs, suivre les tableaux de bord et proposer des mesures correctives adaptées.</i>
Objectifs de la journée	• Identifier ce qui distingue le manager intermédiaire des autres strates. • Traduire les orientations stratégiques en objectifs opérationnels mesurables. • Arbitrer les ressources et challenger les demandes. • Piloter la performance par les indicateurs et la maîtrise des coûts. • Analyser les écarts et mettre en place les ajustements nécessaires.
Objectifs de la classe virtuelle	Chaque participant partage une situation concrète de ce qu'il a expérimenté de la journée de formation : comment il a repositionné son rôle, ce qui a fonctionné, ce qui a résisté. + Préparation du module suivant : rassembler les objectifs collectifs du service et individuels pour ses managers de proximité.
Eléments de programme	• Rappel du contenu e-learning préalable pour faire le lien avec le parcours digital et avec le module 2. • Posture et rôle du manager intermédiaire.

	• Déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels. • Optimisation et arbitrage des ressources. • Suivi de la performance : indicateurs, coûts, outils d'aide à la décision. • Arbitrage et ajustements.
Indicateurs de réussite (approche par compétences)	• Il traduit une orientation stratégique en objectif opérationnel mesurable. • Il explicite les critères qu'il utilise pour arbitrer une répartition de travail. • Il nomme 2 à 3 indicateurs qu'il utiliserait pour suivre l'atteinte d'un objectif de son périmètre et peut expliquer pourquoi chacun est utile. • Il cite un exemple d'ajustement résultant de la prise en compte d'un écart.
Livrables	• Support(s) numérique(s) remis aux stagiaires avant, pendant ou après la formation sur la plateforme numérique dédiée.

Module 4 : ce qui se joue quand on encadre des managers	
Durée et modalités	7h maximum en présentiel + 1h30 en classe virtuelle.
Intention pédagogique	Journée charnière entre la connaissance de soi (module 2) et les actes de conduite d'équipe (module 5). Cette journée vise à travailler la fixation d'objectifs alignés et la mobilisation collective à partir des situations réelles des participants.
Compétences du référentiel couvertes	Fixer des objectifs collectifs et individuels alignés <i>Capacité à inclure ses managers de proximité dans la définition des objectifs globaux, puis à fixer leurs objectifs individuels en fonction de leurs compétences et de leur potentiel.</i> Mobiliser et fédérer l'équipe autour des objectifs de service <i>Capacité à susciter l'engagement collectif, à favoriser la participation et à entretenir la motivation autour de la mission et des valeurs du service public.</i>
Objectifs de la journée	• Recenser et hiérarchiser les situations problématiques récurrentes. • Traiter les situations problématiques. • Repartir avec un engagement concret sur chaque compétence travaillée.
Objectifs de la classe virtuelle	Chaque participant partage un moment collectif ou une tension vécue depuis la journée de formation : ce qu'il a regardé différemment, ce qu'il a tenté. + Préparation du module suivant : identifier une situation d'entretien individuel difficile qu'il anticipe ou qui s'est produite.
Éléments de programme	• Cartographie des situations réelles de fixation d'objectifs et de mobilisation. • Fixation d'objectifs collectifs et individuels alignés. • Mobilisation et engagement collectif. • Travail des situations retenues par le groupe. • Formalisation d'un engagement concret par participant.
Indicateurs de réussite (approche par compétences)	• Il formule un objectif fixé à un manager de proximité en distinguant la part non négociable de la part adaptable.

	Il formule un objectif collectif pour les managers de proximité de son service.
Livrables	Support(s) numérique(s) remis aux stagiaires avant, pendant ou après la formation sur la plateforme numérique dédiée.
Formateur	Une expérience en facilitation de groupe et en approches participatives serait un plus.

Module 5 : Conduire son équipe de managers	
Durée et modalités	7h maximum en présentiel + 1h30 en classe virtuelle.
Intention pédagogique	Ce module suit la même logique que le module 4. Le matin fait émerger les pratiques actuelles de chacun : comment est-ce que je garantis aujourd'hui la cohérence des actes managériaux de mes managers de proximité et comment est-ce que je gère les situations difficiles ? Chaque participant décrit ce qu'il fait vraiment, avec ses propres outils. L'après-midi, le formateur s'appuie sur cette matière pour apporter les repères et outils adaptés. Les situations du matin servent de fil conducteur.
Compétences du référentiel couvertes	Assurer la cohérence et la mise en œuvre des actes managériaux <i>Capacité à garantir la cohérence des pratiques managériales de ses managers de proximité et à assurer la cohérence verticale entre le discours institutionnel et les pratiques de terrain.</i> Maintenir la cohésion et gérer les situations difficiles <i>Capacité à maintenir un climat de travail constructif et à gérer les tensions conflits et crises avec méthode. Le manager intermédiaire est vigilant aux signaux d'alerte sur la santé et l'engagement de ses managers de proximité.</i>
Objectifs de la journée	- Garantir la cohérence des pratiques managériales de ses managers de proximité. - Nommer les comportements problématiques et intervenir sans se dérober. - Coconstruire une charte d'équipe. - Gérer les tensions, conflits et profils difficiles au long cours.
Objectifs de la classe virtuelle	Chaque participant partage une situation d'entretien individuel menée depuis la journée de formation : ce qui a fonctionné ; ce qui a résisté, ce qu'il ferait différemment. + Préparation du module suivant : identifier une situation de changement en cours dans son périmètre.
Eléments de programme	- Cohérence des actes managériaux. - Courage managérial. - Charte de fonctionnement d'équipe. - Situations difficiles : conflits, signaux de fragilité, profils difficiles.
Indicateurs de réussite (approche par compétences)	- Il nomme une situation qu'il a évitée et peut dire ce qui l'a empêché d'intervenir. - Il repère un signal faible de fragilité et décide d'une action proportionnée. - Il nomme un rituel managérial absent de sa pratique et identifie les conséquences concrètes de cette absence sur son équipe. - Il distingue ce qui relève d'un conflit interpersonnel de ce qui relève d'un problème organisationnel.
Livrables	Support(s) numérique(s) remis aux stagiaires avant, pendant ou après la formation sur la plateforme numérique dédiée.

Formateur	Une expérience en facilitation de codéveloppement professionnel serait un plus.

Module 6 : Accompagner le changement	
Durée et modalités	7h maximum en présentiel + 1h30 en classe virtuelle.
Intention pédagogique	L'un des défis les plus constants du manager intermédiaire réside dans l'accompagnement au changement. Le contexte institutionnel impose des évolutions régulières. La journée est construite autour d'une tension centrale : comment rester loyal à la hiérarchie tout en restant crédible auprès de ses managers de proximité ?
Compétences du référentiel couvertes	Relayer et adapter les axes de transformation <i>Capacité à comprendre et s'approprier les axes de transformation, à les contextualiser et à les décliner en actions concrètes pour son équipe.</i> Suivre et ajuster la mise en œuvre du changement <i>Capacité à évaluer régulièrement la progression, à ajuster les modalités d'accompagnement et à valoriser les avancées.</i>
Objectifs de la journée	• S'approprier un axe de transformation pour en comprendre les enjeux. • Distinguer les situations de non-adhésion de celles de conflit de valeurs. • Porter une décision institutionnelle sans laisser paraître son désaccord. • Anticiper les résistances et remonter les signaux terrain de façon structurée.
Objectifs de la classe virtuelle	Chaque participant fait un retour sur les situations de changement apportées pendant la journée de formation. + Préparation du module suivant : identifier un manager de proximité placé sous votre autorité dont vous souhaitez observer les compétences, identifier ses compétences (existantes et manquantes).
Eléments de programme	• Appropriation et communication du changement. • Conflit de valeurs. • Contexte calédonien et transformation. • Types de résistances et réponses adaptées. • Remontée des signaux terrain.
Indicateurs de réussite (approche par compétences)	• Il pose au moins une question de clarification avant de relayer un message de changement. • Il identifie une décision récente qu'il a portée sans y adhérer et peut décrire la posture qu'il a adoptée face à son équipe. • Il distingue les résistants sur qui il peut agir de ceux qu'il ne peut pas influencer. • Il formule une remontée terrain en séparant les faits de ses interprétations.
Livrables	• Support(s) numérique(s) remis aux stagiaires avant, pendant ou après la formation sur la plateforme numérique dédiée.
Formateur	La connaissance du contexte institutionnel calédonien est souhaitée.

Module 7 : Développer les compétences de ses managers	
Durée et modalités	7h maximum en présentiel + 1h30 en classe virtuelle.
Intention pédagogique	Le manager intermédiaire se positionne comme un acteur de développement de ses managers. L'entrée dans cette journée est résolument pratique : les participants travaillent à partir d'observations réelles préparées lors de la classe virtuelle 5.
Compétences du référentiel couvertes	Relayer et adapter les axes de transformation <i>Capacité à comprendre et s'approprier les axes de transformation, à les contextualiser et à les décliner en actions concrètes pour son équipe.</i> Suivre et ajuster la mise en œuvre du changement <i>Capacité à évaluer régulièrement la progression, à ajuster les modalités d'accompagnement et à valoriser les avancées.</i>
Objectifs de la journée	- Observer et évaluer les pratiques à partir de faits concrets. - Formuler un retour de développement difficile sans démobiliser. - Construire et piloter un plan de développement des compétences. - Repérer les signaux de désengagement et anticiper les départs.
Objectifs de la classe virtuelle	Chaque participant partage : « Qu'est-ce que j'ai mis en pratique cette semaine, qu'est-ce qui a été difficile, qu'est-ce que j'observe différemment ? ». + Préparation du module suivant : identifier 2-3 valeurs que vous incarnez et 2-3 situations où elles ont été mises à l'épreuve.
Éléments de programme	- Évaluation des compétences à partir des faits. - Retour de développement difficile. - Autoprotection du manager. - Plan de développement des compétences. - Signaux de désengagement et d'épuisement. - GEPP : anticipation des départs, transmission des connaissances.
Indicateurs de réussite (approche par compétences)	- Face à une difficulté de performance d'un manager de proximité, il pose au moins deux questions de diagnostic avant de formuler une réponse. - Il formule un retour de développement à partir de faits observables. - Il distingue ses managers de proximité en progression, en stagnation et en risque de décrochage, et peut argumenter ce classement pour chacun. - Il nomme au moins un signal d'épuisement et décrit la réponse appropriée.
Livrables	- Support(s) numérique(s) remis aux stagiaires avant, pendant ou après la formation sur la plateforme numérique dédiée. - Modèle de plan de développement des compétences.
Formateur	Une expérience en développement des compétences et des entretiens professionnels serait un plus.

Module 8 : Porter les valeurs et communiquer	
Durée et modalités	7h maximum en présentiel.
Intention pédagogique	Dernière journée du socle. Ce module positionne le manager intermédiaire comme porteur de valeurs et vecteur de communication

	stratégique. La journée couvre la totalité du domaine « Communication et leadership ».
Compétences du référentiel couvertes	Traduire la vision et adapter la communication interne <i>Capacité à traduire la vision stratégique en messages clairs et à favoriser la compréhension et l'adhésion.</i> Décliner et relayer les messages clés <i>Capacité à décliner les messages stratégiques en messages opérationnels compris et appropriés par les équipes.</i> Gérer la communication en situation de crise <i>Capacité à engager rapidement les actions nécessaires et à coordonner la communication interne lors d'une crise.</i> Porter les valeurs et la culture de la collectivité <i>Capacité à incarner le référentiel managérial et à promouvoir les valeurs de l'organisation dans les actes et décisions quotidiens.</i>
Objectifs du module	• Traduire la vision stratégique en messages clairs pour ses managers. • Coordonner la communication interne en situation de crise • Incarner les valeurs du service public. • Intégrer la dimension interculturelle et la posture face au numérique et à l'IA.
Eléments de programme	• Traduction de la vision et relais des messages clés. • Communication de crise. • Incarnation des valeurs et arbitrage éthique. • Dimension interculturelle NC. • Posture face au numérique et à l'IA.
Indicateurs de réussite (approche par compétences)	• Il prépare au minimum trois éléments avant toute communication difficile. • Il identifie une communication récente et peut distinguer ce qu'il a dit de ce qu'il a tu (désaccord éventuel/conflit de valeurs) et expliquer pourquoi. • Face à un message institutionnel difficile, il formule ce qui est négociable dans la mise en œuvre et ce qui ne l'est pas. • Il nomme les valeurs sur lesquelles il s'appuie face à une situation éthiquement difficile.
Livrables	• Support(s) numérique(s) remis aux stagiaires avant, pendant ou après la formation sur la plateforme numérique dédiée.
Formateur	Une expérience en communication institutionnelle serait un plus.

Module 9 : Bilan et clôture du parcours	
Durée et modalités	3h30 maximum en présentiel+ 1H30 d'entretien individuel réalisé en amont du module de clôture.
Intention pédagogique	La demi-journée de clôture se tient après l'entretien individuel de sortie. Elle permet à chacun de reprendre le fil de son parcours, de révéifier ses engagements personnels et de contribuer à l'évaluation collective du dispositif.
Objectifs du module	• Comparer son auto-positionnement initial / final. • Formaliser trois engagements personnels concrets à mettre en œuvre dans les trois mois. • Evaluer le dispositif de formation.
Eléments de programme	• Relecture du journal de bord. • Comparaison auto-positionnement initial / final. • Formalisation des engagements.

	• Evaluation collective du dispositif.
Indicateurs de réussite (approche par compétences)	• Il nomme deux à trois compétences sur lesquelles il perçoit une évolution depuis le démarrage du parcours. • Il formule trois engagements concrets, datés et rattachés à une situation concrète de sa pratique. • Il identifie les compétences sur lesquelles il souhaite poursuivre le travail.
Livrables	• Grille de comparaison auto-positionnement initial / final. • Fiche d'engagements personnels.

K. Programmation

Une programmation sera sollicitée dès le premier trimestre 2027.

Les horaires par défaut des temps en présentiel sont des interventions de 08h00 à 12h00 et de 13h00 à 16h00, soit 7 heures en face à face pédagogique.

Ceux-ci constituent un cadre général et pourront être adaptés en fonction des durées des actions de formation, et des contextes de réalisation.

Les sessions de formation auront lieu majoritairement à l'IFAP de Nouméa mais pourront également se tenir dans toute la province Sud, en province Nord et en province des îles Loyauté en fonction de la demande des employeurs.

Les classes virtuelles seront organisées de préférence en début de matinée.

Les temps de réalisation des modules e-learning sont laissés à la libre organisation de l'agent et de la collectivité qui l'emploie.

L. Evaluations

Le prestataire décrit les moyens mis en œuvre en ce qui concerne l'évaluation pédagogique.

Le prestataire évalue l'acquisition ou la progression des compétences de chacun des participants, sur la base notamment des entretiens individuels d'entrée et de sortie, de l'auto-positionnement amont et aval des stagiaires, du journal de bord. Il identifie, par ailleurs, les axes de progression prioritaires complémentaires vers les briques complémentaires.

A chaque fin d'action de formation, une évaluation de la satisfaction des apprenants est mise en place par l'IFAP.

Le prestataire fournit, après chaque promotion, un bilan global de ses animations. Une proposition de modèle est fournie en annexe 4.

IV. Modalités pratiques

A. Généralités

D'une façon générale, l'IFAP assure la logistique de la formation :

www.ifap.nc

● ● ● ● ● IFAP – 27, rue du R. P. Boileau – BP 1318 – 98845 Nouméa – tél 24 64 00 16

- constitution des groupes (vérification des prérequis et de l'adéquation des profils) et convocation des participants ;
- réservation des moyens (salles avec tableau papier, vidéoprojecteur, téléviseur, caméscope et tableaux interactifs, matériel informatique ou autres ressources si besoin, éventuellement moyen de transport et hébergement pour les formateurs) ;
- envoi des informations utiles aux intervenants.

Pour que la formation se déroule dans les meilleures conditions, le prestataire s'engage à faciliter la mise en place des actions en travaillant le plus en amont possible avec les services de l'IFAP pour définir les éléments organisationnels afin d'effectuer les réservations et les besoins en matériel pédagogique.

Les supports de cours, par voie électronique ou sur papier, sont à la charge du prestataire. Ils intègrent obligatoirement le logo de l'IFAP aux côtés de celui du prestataire sur la première page du support.

V. Modalités de consultation

A. Eléments de réponse attendus

- La proposition pédagogique comprenant :
 - o la description des enjeux par le prestataire ;
 - o les objectifs de formation ;
 - o le scénario ou le déroulé pédagogique ;
 - o une fiche descriptive de chaque module selon le modèle joint en annexe 3 ;
 - o les modalités pédagogiques ;
 - o les modalités d'évaluation.
- Le nom du ou des intervenants et leur CV, ainsi que leur agrément de formateur.
- Pour les outils psychométriques nécessitant un agrément spécifique ou une certification particulière de l'intervenant, la copie du ou des attestations délivrées par les autorités compétentes.
- Les attentes du prestataire envers les employeurs publics et l'IFAP pour accompagner au mieux ces personnels, les critères de réussite du dispositif proposé.
- Les actes pédagogiques complémentaires le cas échéant.
- La description de propositions complémentaires ou innovantes le cas échéant.

B. Modalités financières

Si vous êtes une **personne morale**, un **prestataire extérieur** à la Nouvelle-Calédonie ou un **travailleur indépendant patenté formateur**, il faudra fournir :

- les renseignements sur la structure de formation : Ridet ou Siret, adresse postale, adresse mail, téléphone, nom du représentant, présentation des activités... ;
- le bordereau des prix unitaires conformément à [l'annexe 1](#).

L'organisme formateur sera rémunéré après la formation, sur présentation de facture. En application de la réglementation en vigueur, l'IFAP effectue le mandatement pour le paiement de ladite facture dans un délai de 30 jours au plus après réception de cette dernière.

Si vous êtes une **personne physique** (travailleur indépendant patenté hors domaine de la formation, agent public, retraité, salarié du privé) vous interviendrez comme vacataire et serez rémunéré selon les modalités décrites dans la délibération n° 2025/19/CA/IFAP du 20 juin 2025 relatif au cadre de gestion et d'indemnisation des sous-traitances de prestations de formation.

Le parcours visé dans cette consultation est classé de niveau 1, soit 5 000 FCFP /heure.

L'ingénierie pédagogique est rémunérée par forfait, à 40 000 F CFP pour le parcours. Le salaire est versé dans les 2 mois suivant la fin de la formation et après réception des pièces justificatives utiles.

Le vacataire sélectionné fournira la fiche de renseignements et les documents demandés [en annexe 2](#).

C. Modalités diverses

Le prestataire répondra à la globalité des besoins présentés.

Dans le cas où il répond en groupement, le candidat identifiera un interlocuteur unique, désigné mandataire. Il devra également décrire sa proposition de coordination/pilotage du dispositif et des intervenants.

Chaque candidat peut également se présenter avec un ou plusieurs sous-traitants. La sous-traitance est définie comme l'opération par laquelle le titulaire d'un contrat confie, sous sa responsabilité, à une autre personne l'exécution d'une partie du contrat conclu avec l'IFAP. L'offre du candidat doit lister de manière exhaustive l'ensemble des sous-traitants auxquels il compte faire appel pour la réalisation de la mission.

Cette consultation est ouverte. Les documents de consultation correspondants sont publiés sur le site www.ifap.nc afin que tout opérateur économique ayant les capacités nécessaires et en situation de régularité administrative, fiscale et sociale, puisse y répondre. La date de remise des offres est fixée au vendredi 13 novembre 2026 à 16 heures locales.

Les offres sont à adresser par mail à l'adresse : commandes.publiques@ifap.nc

Les critères de sélection porteront sur :

- la qualité de la réponse pédagogique, pour 40% de la note :
 - compréhension du besoin et du contexte : 5 % ;
 - cohérence du scénario pédagogique : 10 % ;
 - pertinence des modalités actives et multimodales : 10 % ;
 - qualité du dispositif d'évaluation et de transfert : 5 % ;
 - pertinence de l'outil psychométrique et de son intégration : 5 % ;
 - qualité de l'espace numérique et des ressources : 5 %.
- les capacités et l'expérience du prestataire, pour 30% de la note :
 - expérience en management et formation de managers : 10 % ;
 - connaissance du secteur public et capacité d'adaptation au contexte calédonien : 5 % ;

- expérience en animation participative et analyse de pratiques : 5 % ;
- certification à l'outil psychométrique : 5 % ;
- organisation, disponibilité et continuité de l'équipe : 5 %.
- sur le prix, pour 30% de la note : Le prix sera analysé sur la base du coût total d'une promotion de 12 participants à Nouméa, comprenant l'ensemble des prestations obligatoires du parcours.

L'offre la mieux-disante sera retenue.

Une négociation sur le prix des différents composants de l'offre est possible :

- soit avec l'entreprise ayant le meilleur classement ;
- soit avec l'ensemble des candidats ayant soumissionné à la présente consultation et dont l'offre est recevable.

La réponse sera transmise aux candidats en décembre 2026 au plus tard.

L'IFAP se réserve le droit de ne pas donner suite à la consultation.

D. Contact IFAP

La consultation est rattachée au secteur Richesses Humaines et Management, dont le chef de projet est Frédérique Astruc.

En cas de besoin, toute question est à adresser à commandes.publiques@ifap.nc

Annexes

Annexe 1 - Bordereau des prix unitaires

Désignation	Unité	Quantité	Prix unitaire HT	Montant HT	Taux TGC	Montant TTC

Montant total (en lettres)

Annexe 2 - Fiche de renseignements vacataires

Dossier vacataire – secteur privé

Fiche de renseignements du vacataire

Etat civil

Nom usuel : _____ Prénom : _____
Adresse de résidence : _____
Commune de résidence : _____ BP : _____ Code postal : _____
Téléphone personnel : _____ Téléphone travail : _____
Adresse électronique : _____
N° CAFAT : _____
Transmission du bulletin de salaire ☐ Par mail
☐ Papier

Activité professionnelle

- ☐ salarié
- ☐ travailleur indépendant (domaine hors formation)
- ☐ retraité Dernière activité : _____

Pièces à fournir pour la constitution du dossier

-  Pièce d'identité pour les nouveaux vacataires ou si la PI a été renouvelée
-  RIB ou RIP pour les nouveaux ou s'il y a eu un changement

Travailleur indépendant

-  L'avis de contribution des patentes

Retraité

-  Copie du titre de pension

Conditions d'intervention

Il est précisé que les indemnités de vacation valent pour la préparation, l'animation et l'évaluation de la formation.

Les indemnités journalières et de déplacements sont les mêmes que celles versées aux fonctionnaires en activité, elles sont réglementaires.

Si nécessaire, l'IFAP prend en charge le transport aérien et le véhicule de location sur place.

Les supports de formation sont à fournir à l'IFAP au moins 10 jours avant le début de l'action. Ils sont obligatoirement estampillés du logo de l'IFAP.

Conformément au code de la propriété intellectuelle, toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle d'une œuvre intellectuelle faite sans le consentement de son auteur ou sans mention exacte des sources est illicite. Pour rappel, le délit de contrefaçon (plagiat) peut donner lieu à des poursuites pénales (article L335-2 du code de la propriété intellectuelle).

Le logo de l'IFAP est la propriété de l'établissement. Il ne doit pas être utilisé ou reproduit en dehors des supports liés à l'action de formation concernée.

A chaque action de formation, un livret de stage est remis au vacataire. Celui-ci contient les fiches de présence de toutes les demi-journées de l'action de formation (cahier d'émargement) ainsi que les documents types d'autorisation d'absence, de déclaration d'incident ou d'accident...

Le vacataire veillera à ce que les feuilles d'émargement soient dûment complétées à chaque demi-journée. Il a la charge de les vérifier et les contresigner, puis de remettre le livret de stage aux services de l'IFAP, dans les meilleurs délais. Ce document est indispensable pour délivrer les attestations de stages et/ou d'absence une fois la formation réalisée et sa production fait partie des obligations qui régissent la formation professionnelle et continue.

Il communique donc toute absence qu'elle soit temporaire ou journalière et tout changement de groupe à l'IFAP.

Par ailleurs, toute modification d'horaire ou de date d'une action ne peut faire l'objet d'un accord bilatéral entre le vacataire et les stagiaires. Celle-ci doit être obligatoirement et préalablement validée par les services de l'IFAP.

A l'issue de la formation, le vacataire remettra à l'IFAP un rapport de formation.

Fait à le

Signature

Dossier vacataire – secteur public

Fiche de renseignements du vacataire

Etat civil

Nom usuel : _____ Prénom : _____
Adresse de résidence : _____
Commune de résidence : _____ BP : _____ Code postal : _____
Téléphone personnel : _____ Téléphone travail : _____
Adresse électronique : _____
N° CAFAT : _____
Transmission du bulletin de salaire ☐ Par mail ☐ Papier

Agent public en activité

☐ Titulaire Etat ☐ Titulaire calédonien (NC ou communes) ☐ Contractuel
Fonction : _____
Grade : _____
Etablissement / Service : _____

Agent public retraité

☐ Etat ☐ Calédonien (NC ou communes)

Pièces à fournir pour la constitution du dossier

- Pièce d'identité pour les nouveaux vacataires ou si la PI a été renouvelée
- RIB ou RIP pour les nouveaux ou s'il y a eu un changement
- La demande préalable *d'autorisation de cumuls d'activités et de rémunérations* pour l'année devra être fournie, complétée et signée avec le cachet de l'organisme. Elle sera établie par :
 - L'employeur si l'agent est en activité.
 - La Caisse locale de retraite pour le retraité de Nouvelle-Calédonie.
 - Le service de pension pour le retraité d'Etat (www.pension.minefi.gouv.fr)

Agent de la fonction publique de l'Etat ou de la Nouvelle-Calédonie

- Pour l'agent contractuel (attestation de l'employeur qui précise la nature du contrat)

Conditions d'intervention

Il est précisé que les indemnités de vacation valent pour la préparation, l'animation et l'évaluation de la formation.

Les indemnités journalières et de déplacements sont les mêmes que celles versées aux fonctionnaires en activité, elles sont réglementaires.

Si nécessaire, l'IFAP prend en charge le transport aérien et le véhicule de location sur place.

Les supports de formation sont à fournir à l'IFAP au moins 10 jours avant le début de l'action. Ils sont obligatoirement estampillés du logo de l'IFAP.

Conformément au code de la propriété intellectuelle, toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle d'une œuvre intellectuelle faite sans le consentement de son auteur ou sans

mention exacte des sources est illicite. Pour rappel, le délit de contrefaçon (plagiat) peut donner lieu à des poursuites pénales (article L335-2 du code de la propriété intellectuelle).

Le logo de l'IFAP est la propriété de l'établissement. Il ne doit pas être utilisé ou reproduit en dehors des supports liés à l'action de formation concernée.

A chaque action de formation, un livret de stage est remis au vacataire. Celui-ci contient les fiches de présence de toutes les demi-journées de l'action de formation (cahier d'émargement) ainsi que les documents types d'autorisation d'absence, de déclaration d'incident ou d'accident...

Le vacataire veillera à ce que les feuilles d'émargement soient dûment complétées à chaque demi-journée. Il a la charge de les vérifier et les contresigner, puis de remettre le livret de stage aux services de l'IFAP, dans les meilleurs délais. Ce document est indispensable pour délivrer les attestations de stages et/ou d'absence une fois la formation réalisée et sa production fait partie des obligations qui régissent la formation professionnelle et continue.

Il communique donc toute absence qu'elle soit temporaire ou journalière et tout changement de groupe à l'IFAP.

Par ailleurs, toute modification d'horaire ou de date d'une action ne peut faire l'objet d'un accord bilatéral entre le vacataire et les stagiaires. Celle-ci doit être obligatoirement et préalablement validée par les services de l'IFAP.

A l'issue de la formation, le vacataire remettra à l'IFAP un rapport de formation.

Fait à  le

Signature

Annexe 3 - Modèle de fiche descriptive d'un module

Référence **PRODUIT** : (complété par l'IFAP)

Intitulé de la formation



Contexte

(Description du contexte / de la problématique / et du gain que les participants trouveront dans cette formation)

Modalité

Public

Prérequis

(Optionnel)

Objectifs de la formation

-
-

Durée

(Durée en heure et en jours)

Formateur

Contenu

- -
 -
- -

Méthodes pédagogiques

Modalités de suivi et d'évaluation

Moyens pédagogiques

(Optionnel)

Annexe 4 - Trame pour le rapport de formation

Présentation de la formation dans sa globalité

- Contexte
- Objectifs

Les stagiaires

- Atteinte des objectifs
- Attentes des participants
- Implication des stagiaires
- Intérêt pour la formation suivie

Progression des compétences acquises pendant la formation

Verbatim des stagiaires

Le contenu de la formation et modalités d'animation

- Difficultés rencontrées
- Propositions d'aménagement et/ou d'ajustement

Evaluation de l'action de formation

- Collaboration avec le maître d'ouvrage : suivi et coordination de l'action
- Points forts de l'action de formation
- Axes d'amélioration de l'action de formation

Difficultés concernant certains participants et préconisations

Annexe 5 - Déplacements

1. Pour les déplacements en Nouvelle-Calédonie

Les frais engendrés par l'organisation des actions en objet, sont pris en charge par l'IFAP par application de la réglementation suivante :

Délibération n° 2024-06/CA/IFAP du 8 mars 2024 pour les formateurs extérieurs à l'IFAP

Délibérations n° 2011-33/CA/IFAP du 4 novembre 2011, n° 2016-03/CA/IFAP du 1^{er} avril 2016, n° 66/CP du 17 novembre 2008 et arrêté n° 2012-1271 du 5 juin 2012 en application de la délibération n° 66/CP, pour les formateurs vacataires.

Pour les organismes de formation, des frais de déplacement sont pris en charge si la formation a lieu à plus de 50 km de la commune du siège social du prestataire. Pour les vacataires, des frais de déplacements sont couverts si la formation a lieu ni dans la commune du domicile, ni dans la commune de résidence administrative.

	ORGANISME	VACATAIRE
Les frais de bouche	Indemnités midi : 2 100 F CFP / j. Indemnités soir : 3 150 F CFP / j.	Indemnités midi : 2 100 F CFP / j. Indemnités soir : 3 150 F CFP / j.
L'hébergement	Soit réservé et financé par l'IFAP. Soit remboursé au prestataire sur présentation de facture acquittée, sous un plafond de 15 000 F CFP / nuit.	Indemnités de nuitée : remboursement sur présentation d'une facture acquittée, sous un plafond de 15.000 F CFP / nuit.
	Pour les formations réalisées à Koné le formateur est hébergé directement au centre d'hébergement de l'IFAP.	
Déplacement sur la Grande terre avec un véhicule personnel ¹	38 F CFP / km si véhicule < 6 CV. 55 F CFP / km, si véhicule > 6CV.	38 F CFP / km si véhicule < 6 CV. 55 F CFP / km, si véhicule > 6CV.
Déplacement en avion	Billet acheté ou remboursé par l'IFAP sous plafond tarif économique et devis.	

Les frais engendrés par des annulations ou modifications de dates ou de conditions de séjour du fait du prestataire ou de son(ses) intervenant(s) sont à la charge du prestataire. Il en va de même pour les éventuelles pénalités ou modifications tarifaires que l'IFAP aurait à subir suite à ces changements.

Ces frais feront l'objet d'un titre de recettes émis par l'IFAP à l'encontre du prestataire.

En cas de prise en charge directe des frais par le formateur, l'indemnisation ne pourra être réalisée que sur la base du service fait.

2. Pour les intervenants extérieurs à la Nouvelle-Calédonie

¹ En cas de nécessité, l'IFAP peut prendre en charge la location d'un véhicule pour les déplacements de l'intervenant sur la Grande terre ou dans les îles Loyauté.

L'IFAP prend à sa charge :

- le transport du formateur jusqu'à Nouméa, par voie aérienne en classe économique. Le départ de métropole se fait 2 à 3 jours avant le début de la formation (compter 24 heures de voyage et 9 -10 h de décalage horaire). Le départ de Nouméa se fait 1 à 2 jours après la fin de la formation ;
- l'hébergement du formateur en Nouvelle-Calédonie pour la durée de la formation en studio dans une structure hôtelière 4 étoiles si la formation a lieu à Nouméa ;
- la navette pour les trajets aéroport-hôtel ;
- la location d'une voiture pour la durée de la formation ;
- les indemnités de séjour, d'un montant de 16,76 € par midi et 25,14 € par soir pour la durée de la formation ;
- les frais pédagogiques.

L'organisme formateur n'avance pas systématiquement les frais de séjour, l'IFAP peut se charger de l'organisation et du paiement des prestations directement auprès de ses fournisseurs.

Les frais engendrés par des annulations ou modifications de dates ou de conditions de séjour du fait du prestataire ou de son(ses) intervenant(s) sont à la charge du prestataire. Il en va de même pour les éventuelles pénalités ou modifications tarifaires que l'IFAP aurait à subir suite à ces changements.

Ces frais feront l'objet d'un titre de recettes émis par l'IFAP à l'encontre du prestataire. En cas de prise en charge directe des frais par le formateur, l'indemnisation ne pourra être réalisée que sur la base du service fait.

Siège

27, rue du Révérend Père Boileau
Faubourg Blanchot à Nouméa
Tél (687) 24 64 00

Adresse postale

BP 1318
98 845 NOUMEA CEDEX

Antenne de Koné - Païamboué

BP 655
98 860 KONE
Tél (687) 24 64 37

Annexe 6 – Référentiels de compétences managériales

Programme de refonte de l'offre Management 2026

Référentiel de compétences managériales

Manager stratégique

IFAP

Que signifie pour vous être un excellent manager public ?

1. Vision, sens et exemplarité

- Prend du recul et sait tenir un cap
- Donner du sens aux politiques publiques pour les équipes
- Donner du sens à l'action publique
- Incarner les valeurs du service public / devoir d'exemplarité
- Cohérent au regard des enjeux populationnels, économiques et budgétaires

2. Leadership, animation et accompagnement

- Animer un collectif, écouter et faire grandir les équipes
- Être inspirant : indiquer le cap car perte de sens des équipes

Approfondissement en plénum :

- Dans le cadre de leur activité, les équipes se fragilisent
Déclinaison par publics pour que tout le monde se l'approprie
Donner des repères
Projets et sens pour que les équipes relaient aux usagers
- Le travail peut devenir un lieu de refuge rassurant avec un cap clair (surtout en cas de perte des locaux suite émeutes, éloignement nécessaire à cause du COVID). Suite aux émeutes et au COVID, les individus ont besoin de davantage d'accompagnement, ils sont plus fragiles
- Pédagogue
- Participatif
- Accompagner le changement
- Expliquer aux collaborateurs les changements pour faire adhérer
- S'assurer de l'efficacité et du bien-être des agents

3. Interface, médiation et traduction stratégique

- Rôle de médiateur entre les politiques publiques, la gouvernance et le terrain : le manager stratégique agit comme une courroie de transmission entre l'exécutif et l'équipe, il réalise un accompagnement du changement perpétuel
- Être à l'écoute des enjeux humains et budgétaires pour accompagner les usagers

4. Innovation, efficacité et force de proposition

- Innover dans la contrainte (budgétaire notamment)
- Être force de proposition
- Efficace : il faut réinterroger la pertinence de nos organisations, les changements sont permanents

Qu'est-ce qui distingue un excellent manager stratégique ?

- **1. Vision, orientation et décision**
 - Il analyse, priorise et surtout décide
 - N'agit pas seul mais sait décider et assumer ses décisions
 - Définit les orientations stratégiques, les amende et arbitre
 - Prend du recul et sait tenir un cap
 - Alerte sur la pesée des conséquences (rôle de conseil stratégique de sa direction et de ses interlocuteurs)
- **2. Anticipation, adaptation et lecture de l'environnement**
 - Anticipation des multiples options
 - Adaptation en permanence à l'environnement interne et externe
 - Attentif à son environnement, à l'écoute des collaborateurs
 - Il pense et agit en tenant compte de plusieurs temporalités (tenir compte de l'historique, du présent, du court-moyen-long terme)
- **3. Leadership stratégique**
 - Il ne contrôle pas mais il oriente, inspire
 - Sait être entendu de toutes parts
 - La capacité à résister
 - Responsable
 - Humble

REFERENTIEL MANAGER STRATÉGIQUE : SG, DG, SGA, DGA, Directeur-trice, Directeur-trice adjoint-e

L'encadrement stratégique comprend les niveaux de direction, membres des instances de décision, en contact avec l'exécutif et participant à l'évaluation des politiques publiques. Les activités du management stratégique concourent à la définition et à la mise en œuvre des orientations stratégiques de la collectivité et des modes de gestion dans une finalité de service public. Elles visent à superviser, arbitrer, organiser les moyens et ressources, à piloter et à adapter le projet d'organisation de la collectivité en déclinant les objectifs par directions et services.

Domaine de compétence	Définition	Compétence	Définition opérationnelle	Savoir	Savoir-faire	Savoir-être
Domaine 1 – Pilotage de la performance (orientation stratégique et allocation des ressources)	Capacité à piloter la performance globale de l'organisation en définissant les orientations stratégiques, en allouant les ressources de façon optimale et en assurant la cohérence avec la mission institutionnelle. Ce domaine inclut l'analyse prospective, la fixation d'objectifs mesurables, le suivi d'indicateurs et l'anticipation des ajustements, dans le respect des enjeux financiers, humains, réglementaires et territoriaux de la Nouvelle-Calédonie.	1. Définir les orientations stratégiques	Capacité à définir une orientation stratégique claire, alignée sur la mission de l'organisation, et à la traduire en objectifs opérationnels mesurables. Cette compétence implique l'analyse de l'environnement, la planification à long terme, le pilotage par les résultats et l'alignement de l'action publique sur les priorités stratégiques	• Vision institutionnelle et missions de l'organisation • Analyse de l'environnement externe et interne • Politiques publiques et réglementations applicables au secteur public calédonien • Méthodes de planification stratégique et prospective	• Élaborer et formaliser une vision stratégique partagée • Traduire cette vision en orientations et objectifs mesurables • Arbitrer entre différentes options stratégiques en tenant compte des ressources, contraintes et opportunités • Mobiliser les parties prenantes internes et externes autour de la vision	• Vision globale • Leadership stratégique • Capacité de prise de décision • Sens politique et institutionnel
		2. Piloter la performance globale de l'organisation	Capacité à fixer les objectifs de performance à l'échelle de l'organisation, à définir et	• Outils et méthodes de pilotage de la performance dont le management de	• Déterminer les indicateurs de performance pertinents	• Rigueur analytique • Orientation résultats • Transparence • Capacité de synthèse

			valider les indicateurs clés, à assurer un suivi global, à piloter les activités par les processus et à orienter les ajustements nécessaires pour atteindre les résultats attendus en tenant compte des spécificités et priorités du service public local.	• projets Cartographie et gouvernance des processus clés • Tableaux de bord processus (suivi transversal de bout en bout) • Identifier, formaliser et suivre les processus stratégiques et transversaux • Tableaux de bord stratégiques, indicateurs institutionnels et obligations de reporting • Processus budgétaires et financiers • Référentiels qualité et méthodes d'évaluation de la performance (notamment en santé) • Réglementations et référentiels métiers au niveau national, essentiels pour le rôle de conseil auprès des RH et partenaires institutionnels.	• Associer des indicateurs de performance aux processus • Identifier, formaliser et suivre les processus stratégiques et transversaux • Associer des indicateurs de performance aux processus • Assurer la transversalité et la cohérence entre processus • Analyser les résultats globaux et les tendances • Orienter les ajustements en cohérence avec les objectifs stratégiques et les moyens disponibles • Communiquer les résultats aux parties prenantes internes et externes • Savoir s'entourer de compétences métiers et mettre en synergie les expertises techniques au service du pilotage stratégique.	• Esprit de coopération avec les experts internes. • Recherche d'excellence et de fiabilité dans les indicateurs et processus.
--	--	--	---	--	--	---

					• Intégrer la dimension qualité dans le pilotage : processus, indicateurs (KPI) et tableaux de bord stratégiques.	
		3. Piloter la transformation numérique et la stratégie de la donnée	Capacité à orienter, sécuriser et accompagner la transformation numérique de l'organisation, en intégrant les opportunités du numérique, de l'IA, et les exigences de cybersécurité et de gouvernance des données.	• Enjeux du numérique public. • Principes de cybersécurité. • Gouvernance et qualité de la donnée. • Usages professionnels de l'IA	• Prioriser les projets numériques • Garantir l'intégrité et la sécurité des données • Accompagner les managers dans l'usage des outils numériques • Mobiliser les innovations pertinentes	• Curiosité technologique • Vigilance numérique • Esprit d'innovation
		4. Piloter l'allocation stratégique des ressources	Capacité à arbitrer et orienter la répartition des ressources humaines, financières et matérielles en fonction des priorités stratégiques, en garantissant leur optimisation et leur soutenabilité à long terme, ainsi que l'équité entre les différentes entités de l'organisation.	• Processus budgétaires et financiers • Planification des effectifs et gestion prévisionnelle des ressources • Réglementations relatives à la commande publique, à la gestion des ressources humaines et aux finances locales	• Arbitrer la répartition des ressources en fonction des priorités et objectifs • Allouer les moyens en optimisant leur usage et en veillant à leur conformité réglementaire • Réévaluer la répartition en fonction des évolutions du contexte et des besoins	• Esprit d'arbitrage • Sens de l'équité • Rigueur budgétaire • Responsabilité institutionnelle

Domaine 2 – Management et animation du collectif managérial	Capacité à diriger et fédérer l'ensemble du collectif managérial de l'organisation autour d'une vision et d'objectifs communs. Cela inclut la coordination des managers des différents niveaux, la mise en cohérence des pratiques managériales, la diffusion de la culture institutionnelle, le développement de la coopération interservices et la consolidation d'une identité managériale partagée au service du projet d'organisation.	5.Fédérer le collectif managérial autour d'une vision commune	Capacité à créer l'adhésion des managers aux orientations stratégiques, à stimuler leur engagement et à faciliter leur appropriation des objectifs collectifs. Cette compétence implique d'assurer la cohérence des messages, de valoriser les réussites collectives et de renforcer la solidarité entre les différents niveaux de management.	• Méthodes de mobilisation et de communication interne • Techniques d'animation de groupes de managers • Culture et valeurs de l'organisation • Enjeux et contraintes propres aux différents niveaux managériaux	• Partager et faire comprendre la vision stratégique • Créer des espaces d'échanges et de collaboration entre managers • Valoriser et diffuser les bonnes pratiques managériales • Ajuster les messages en fonction des contextes et des publics	• Leadership fédérateur • Sens de l'écoute • Capacité à inspirer confiance • Discernement et humilité. • Stabilité émotionnelle. • Sens politique et du dosage dans la communication • Capacité à inspirer confiance.
		6.Travailler sur soi et développer sa réflexivité managériale	Capacité à adopter une posture de lucidité et de recul sur ses propres comportements, décisions et émotions pour renforcer son efficacité managériale. Le manager stratégique travaille sur lui-même pour mieux piloter les autres : il sait réguler ses réactions, ajuster sa communication et rester stable dans les situations complexes ou tendues. Il sait demander de l'aide extérieure en cas de besoin. Cette compétence soutient la cohérence, la	• Principes du facteur humain : compréhension des comportements, des biais cognitifs et des réactions émotionnelles dans le management • Connaissance de soi comme levier d'efficacité managériale (réflexivité, introspection, identification de ses angles morts) • Mécanismes du stress et de régulation émotionnelle	• Travailler sur soi pour mieux travailler avec les autres (prise de recul, régulation de ses réactions, lucidité sur son positionnement) • Gérer le stress et faire tampon entre les niveaux stratégiques et les équipes • Partager certaines informations sensibles avec discernement, faire preuve de prudence dans la transparence et adapter le niveau de communication selon les interlocuteurs	• Lucidité et humilité • Équilibre émotionnel et constance • Capacité d'introspection et ouverture à la remise en question • Sens du discernement. • Présence calme et bienveillante.

			crédibilité et la qualité du leadership exercé au sein du collectif managérial.	• Notions de psychologie du travail et d'intelligence émotionnelle	• Garder son sang-froid et s'entourer de collaborateurs capables de donner un retour sincère et lucide • Être rassurant, opérant, orienté solution et porteur d'une vision positive.	
	Capacité à créer une dynamique collective cohérente avec les valeurs du service public. Cela inclut la mobilisation des encadrants, l'animation d'un collectif managérial, la responsabilisation des acteurs, la reconnaissance des compétences et la prévention des tensions. À ce niveau, le leadership s'exerce par le cap donné, l'exemplarité et la capacité à fédérer.	7.Assurer la cohérence et la qualité du management à tous les niveaux	Capacité à garantir que les pratiques managériales des différents niveaux sont alignées sur la stratégie et les valeurs de l'organisation. Cette compétence implique la mise en place de référentiels, de standards et de dispositifs d'évaluation, ainsi que l'accompagnement des managers dans leur développement.	• Référentiels managériaux institutionnels • Méthodes d'évaluation de la performance managériale • Dispositifs de développement des compétences managériales Règles et procédures internes • Travailler en transversalité au sein du collectif (CODIR, directions supports et métiers). • Développer un esprit de "collectif responsable" entre managers,	• Définir et diffuser les standards managériaux • Mettre en place des dispositifs de suivi et d'évaluation • Identifier les écarts et proposer des actions correctives adaptées • Soutenir les managers dans leurs responsabilités	• Exigence et bienveillance • Rigueur professionnelle • Ouverture au dialogue • Sens de l'équité

				favorisant le partage et la solidarité managériale.		
		8.Prévenir les risques psychosociaux et promouvoir la qualité de vie au travail	Capacité à anticiper, repérer et traiter les facteurs de RPS, en garantissant un environnement de travail soutenable et sécurisé. Le manager stratégique agit sur les causes organisationnelles, mobilise les acteurs internes et intègre la QVCT dans les décisions pour préserver la santé psychologique et la performance collective.	• Obligations de l'employeur public en matière de santé et sécurité au travail • Méthodes d'évaluation des RPS et analyse des signaux faibles • Notions de charge émotionnelle au travail	• Identifier et analyser les facteurs de RPS • Agir sur l'organisation du travail pour réduire les risques. • Réguler les tensions et la charge émotionnelle • Mobiliser les dispositifs de prévention et les acteurs spécialisés • Intégrer la QVCT dans les décisions managériales	• Vigilance managériale et empathie • Stabilité émotionnelle. • Courage managérial • Bienveillance exigeante • Ouverture au dialogue et sens de l'équité.

		9. Définir les orientations RH de l'organisation	Définir les orientations RH de l'organisation Piloter les grandes priorités de gestion des ressources humaines (emplois, compétences, parcours, attractivité) en lien avec la stratégie globale, et garantir leur déclinaison cohérente à tous les niveaux d'encadrement.	Stratégie RH publique (GEPP, dialogue social, mobilité, formation) Cadre juridique de la fonction publique (statuts, concours, carrières) Données sociales et outils de pilotage RH Référentiels de compétences et de fonctions Principes de gouvernance RH Stratégie et articulation avec le pilotage opérationnel	• Identifier les enjeux RH à moyen terme • Orienter les politiques de recrutement, de formation, de mobilité • Donner du sens aux évolutions d'effectifs ou d'organisation RH • Valider l'orientation stratégique des grandes démarches RH (GEPP, cartographie, plan de formation), tout en déléguant leur mise en œuvre aux responsables opérationnels	• Équité et sens des responsabilités • Vision stratégique du facteur humain (Vision stratégique du facteur humain (l'être humain non pas comme une ressource à gérer ou un coût à optimiser mais comme un levier de performance) • Diplomatie dans le dialogue social • Capacité à soutenir la transformation
		10. Promouvoir une organisation apprenante et réflexive	Capacité à instaurer, au sein du collectif managérial, une culture d'amélioration continue et d'apprentissage partagé, fondée sur l'analyse des pratiques et la capitalisation des expériences.	• Méthodes d'amélioration continue et démarches qualité • Outils de retour d'expérience et de capitalisation	• Créer des espaces d'échanges de pratiques • Favoriser la réflexivité et la culture du progrès managérial • Encourager la coopération entre pairs	• Curiosité, • Humilité • Ouverture à la remise en question • Capacité à s'orienter solution et à rebondir

Domaine 3 – Accompagnement au changement et prospective	Capacité à anticiper, piloter et accompagner les transformations à l'échelle stratégique de l'organisation, en intégrant les enjeux d'innovation, de transitions sociétales, environnementales, numériques et économiques. Cela comprend l'aptitude à analyser les impacts des changements, à mobiliser les acteurs autour des évolutions nécessaires, à inscrire l'action publique dans une perspective durable et à positionner l'organisation dans un environnement incertain.	11. Anticiper et orienter les évolutions organisationnelles	Capacité à identifier les évolutions nécessaires de l'organisation en s'appuyant sur des analyses prospectives, à planifier leur mise en œuvre et à en assurer la cohérence avec la stratégie globale. Cette compétence implique de tenir compte des tendances lourdes, des opportunités émergentes et des contraintes institutionnelles.	• Méthodes de veille stratégique et prospective • Analyse d'impacts organisationnels • Enjeux et contraintes spécifiques au secteur public calédonien • Gestion des risques stratégiques • Connaissance des dynamiques générationnelles et de leurs impacts sur les représentations du travail et de la hiérarchie. • Notions de sociologie du travail et de psychologie du changement : comprendre les attentes de sens, les besoins de reconnaissance et les mécanismes d'engagement.	• Identifier les signaux faibles et les tendances • Élaborer des scénarios d'évolution • Prioriser les changements à opérer en fonction des enjeux et ressources • Planifier et piloter la mise en œuvre des évolutions retenues • Donner du sens aux décisions stratégiques et rendre explicite la finalité collective de l'action publique. • Identifier et expliciter les impacts concrets des évolutions sur les équipes et les agents.	• Esprit visionnaire • Curiosité et ouverture d'esprit face aux évolutions sociétales et organisationnelles. • Sens du discernement pour analyser avec recul les tendances et leurs impacts. • Calme et stabilité émotionnelle dans les contextes d'incertitude. • Pédagogie du sens, pour rendre les orientations compréhensibles et mobilisatrices.
--	--	--	--	--	--	---

		12. Piloter les transformations stratégiques à l'échelle de l'organisation	Capacité à conduire les transformations majeures de l'organisation, à en définir les modalités de pilotage et à en garantir la mise en œuvre. Cette compétence inclut la coordination des acteurs, la gestion des risques, le suivi des résultats et l'adaptation des plans d'action en fonction des retours.	• Méthodologies de conduite du changement • Gestion de projet stratégique • Outils de suivi et d'évaluation des transformations • Communication de crise et communication stratégique	• Définir les objectifs et étapes des transformations • Mobiliser et coordonner les acteurs impliqués • Mesurer les résultats et ajuster les plans en continu • Traiter les résistances au changement	• Leadership transformationnel • Résilience • Capacité d'écoute • Capacité de prise de décision • Orientation solution
		13. Manager la résilience collective	Capacité à soutenir les équipes et les cadres intermédiaires avant, pendant et après une crise ou une transformation majeure. Cela implique d'anticiper les risques de rupture, de gérer la période de turbulence en assurant la continuité de l'action publique, d'accompagner les émotions et tensions collectives, puis de restaurer le sens, la confiance et la cohésion une fois la stabilité retrouvée. Le manager stratégique incarne la lucidité, la maîtrise et la constance	• Principes de psychologie de crise, de résilience et de communication en situation sensible. • Mécanismes de défense individuels et collectifs en contexte de transformation ou de crise. • Outils de gestion de crise (cellule, communication, relais internes). • Connaissance des dispositifs institutionnels de soutien (santé au travail, accompagnement	Avant la crise : • Identifier les signaux faibles de vulnérabilité organisationnelle, anticiper les risques humains et opérationnels, préparer les relais et circuits de communication. Pendant la crise : • Repérer les signes de fragilité individuelle ou collective et activer les dispositifs de soutien adaptés (RH, santé au travail, accompagnement psychologique). • Ajuster les priorités et les modes de pilotage en fonction des	• Calme et stabilité émotionnelle face à la pression. • Lucidité et courage managérial dans la décision. • Écoute active et bienveillance. • Présence et exemplarité (être un repère dans la tempête). • Capacité à donner du sens et à mobiliser les énergies.

			dans un environnement incertain.	RH, communication interne).	capacités réelles des équipes • Maintenir la continuité de l'action publique et des décisions essentielles • Rassurer les équipes, ajuster la communication selon les interlocuteurs. • Gérer la surcharge émotionnelle et les tensions en préservant la cohésion managériale. • Arbitrer avec discernement et transparence malgré l'incertitude Après la crise : • Aider les équipes à tirer des apprentissages collectifs • Restaurer le sens, la confiance et la motivation • Favoriser la capitalisation d'expérience (RETEX) pour renforcer la résilience organisationnelle	
--	--	--	---	------------------------------------	--	--

		14. Déployer une vision prospective intégrant les transitions et la durabilité	Capacité à positionner l'organisation dans un avenir incertain, en lien avec les grandes transitions sociétales, environnementales, géopolitiques ou technologiques. Cette compétence implique d'intégrer ces dimensions dans les orientations stratégiques, de favoriser l'innovation et de développer une culture de durabilité.	• Enjeux des transitions (écologique, numérique, sociale, économique) • Méthodes de prospective stratégique • Bonnes pratiques en matière de durabilité et d'innovation publique • Analyse d'impacts à long terme	• Intégrer les transitions dans la planification stratégique • Développer des initiatives innovantes et durables • Évaluer les impacts à long terme sur l'organisation et ses parties prenantes • Adapter la stratégie face aux incertitudes	• Esprit innovant • Sens de la responsabilité • Vision à long terme • Capacité d'adaptation
		15. Intégrer la responsabilité sociétale dans la stratégie publique	Capacité à orienter les décisions et pratiques managériales dans une logique de responsabilité sociétale : impact environnemental, inclusion, diversité, égalité, contribution au bien commun.	• Cadre RSE dans le secteur public • ODD et enjeux territoriaux • Politiques inclusion/diversité	• Intégrer la RSE dans les arbitrages. • Déployer des actions inclusives et durables • Réduire les impacts environnementaux des activités	• Sens de l'intérêt général • Responsabilité sociale • Éthique et exemplarité

Domaine 4 – Développement des compétences et orientations RH	Capacité à définir les orientations stratégiques en matière de ressources humaines et de développement des compétences, en lien avec les priorités de l'organisation. Cela comprend la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'anticipation des besoins futurs, la mise en place de politiques RH cohérentes et la promotion d'un environnement de travail attractif, inclusif et respectueux des valeurs du service public.	16. Définir les orientations RH de l'organisation	Capacité à fixer les grandes orientations en matière de ressources humaines, en lien avec la stratégie institutionnelle, les contraintes réglementaires et les évolutions du contexte. Cette compétence implique de déterminer les priorités RH à court, moyen et long terme, en intégrant la gestion prévisionnelle et le développement des compétences.	• Politiques publiques et réglementation RH • Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) • Dispositifs de mobilité, de recrutement et de fidélisation dans le secteur public • Gestion des carrières et des talents	• Définir et formaliser une politique RH alignée sur la stratégie • Intégrer les enjeux de mobilité, recrutement, fidélisation • Prendre en compte l'évolution des métiers et compétences dans les orientations RH • Impliquer les parties prenantes dans la définition des priorités	• Vision stratégique RH • Sens de l'anticipation • Esprit de concertation • Rigueur décisionnelle
		17. Piloter le développement des compétences à l'échelle stratégique	Capacité à concevoir et mettre en œuvre une politique de développement des compétences répondant aux besoins présents et futurs de l'organisation. Cette compétence comprend l'identification des compétences clés, la planification des actions de formation et de professionnalisation, ainsi que l'évaluation de leur impact. Elle intègre également une vigilance managériale visant à repérer les signes de fragilité professionnelle	• Méthodes d'analyse des besoins en formation. • Outils et dispositifs de formation dans le secteur public. • Techniques de suivi et d'évaluation des compétences. • Innovations pédagogiques. Principes de vigilance managériale : repérage des signaux de fragilité et/ou d'usure professionnelle.	• Identifier et prioriser les besoins en compétences • Élaborer un plan stratégique de formation • Intégrer des approches innovantes dans le développement des compétences • Adapter les dispositifs d'accompagnement en fonction des fragilités repérées pour prévenir la désinsertion ou l'épuisement professionnel • Mesurer l'efficacité et l'impact des actions menées	• Orientation développement • Ouverture à l'innovation • Sens de l'évaluation • Leadership mobilisateur • Empathie et sens de la responsabilité sociale

			afin d'adapter les dispositifs d'accompagnement et de garantir une montée en compétence durable, conciliant performance, bien-être au travail et maintien de la capacité d'apprentissage des équipes.			
		18. Favoriser la maturité collective et la responsabilité professionnelle	Capacité à construire et faire vivre des équipes de direction équilibrées, lucides et solidaires, où chacun assume ses responsabilités et contribue au fonctionnement collectif. Le manager stratégique observe, écoute et comprend les dynamiques humaines : il sait repérer les forces, les fragilités et les égos, composer avec des profils différents et créer un climat de confiance et d'exigence. Il favorise la coopération, la progression et la coresponsabilité, en maintenant un cadre clair et une relation de travail	• Facteur humain : leviers de motivation, émotions au travail, enjeux d'ego et de positionnement • Compétences psychosociales : écoute, assertivité, communication constructive, régulation des tensions • Dynamique de groupe : cohésion, coopération, signes de déséquilibre relationnel • Cadres de fonctionnement collectif : rôles, responsabilités, principes d'équité et de confiance	• Observer et comprendre les dynamiques relationnelles dans les équipes de direction • Associer les collaborateurs en tenant compte des complémentarités de personnalité et de compétences • Entretenir la confiance : dire les choses avec justesse, encourager la parole, reconnaître les contributions • Prévenir et réguler les tensions : intervenir au bon moment, arbitrer avec équité et fermeté • Développer la coresponsabilité : déléguer clairement,	• Lucidité relationnelle : conscience de soi et lecture fine des autres • Bienveillance exigeante : écoute active, équité, constance et rigueur • Stabilité émotionnelle : capacité à apaiser et à garder son cap • Courage managérial : nommer les difficultés, trancher avec discernement. • Esprit de coopération : sens du "nous", exemplarité et loyauté

			fondée sur la reconnaissance et la régulation.		clarifier les périmètres, encourager l'autonomie et la redevabilité Faire grandir les personnes : accompagner la progression, donner du feedback, soutenir les prises d'initiative	
Domaine 5 – Communication et leadership institutionnel	Capacité à représenter l'organisation auprès des parties prenantes internes et externes, à porter un discours stratégique cohérent et à incarner les valeurs et la vision institutionnelles. Cela comprend la communication interne et externe, la gestion de l'image de l'organisation, la construction de relations de confiance durables avec les partenaires et l'affirmation d'un leadership reconnu dans l'écosystème territorial et institutionnel.	19. Représenter l'organisation et porter une parole stratégique cohérente	Capacité à incarner l'organisation dans ses relations externes et internes, en portant une parole claire, cohérente et alignée sur la stratégie et les valeurs de la collectivité. Le manager stratégique adapte son discours selon les interlocuteurs (exécutif, élus, partenaires, équipes), maîtrise les codes de gouvernance et rend lisible la décision publique. Il contribue à donner du sens et de la confiance dans un contexte parfois complexe ou contraint.	- Techniques de communication institutionnelle - Cartographie des parties prenantes et des réseaux d'influence - Enjeux stratégiques et politiques de l'organisation - Protocoles et usages dans les relations institutionnelles - Instances de gouvernance et circuits / leviers décisionnels - Principes de transparence et de loyauté du discours public	- Adapter son discours et sa posture selon les interlocuteurs. - Donner du sens et de la lisibilité aux décisions institutionnelles - Communiquer avec clarté, mesure et cohérence - Pratiquer une transparence maîtrisée : dire les choses avec justesse sans fragiliser la confiance - Entretenir la crédibilité et la constance de la parole managériale.	- Loyauté institutionnelle et sens politique - Clarté, rigueur et maîtrise de soi - Diplomatie et écoute active. - Équilibre entre transparence et discrétion - Posture stable, exemplaire et incarnée.

		20. Conduire des partenariats stratégiques et représenter l'organisation dans son écosystème	Capacité à construire et entretenir des relations de coopération durables avec les acteurs institutionnels, économiques et territoriaux, dans une logique d'intérêt général. Le manager stratégique développe les synergies inter-collectivités et inter-services, encourage les échanges de pratiques et la mutualisation des ressources, tout en veillant à la clarté des responsabilités et des engagements. Il contribue ainsi à la cohérence de l'action publique dans son environnement territorial.	• Techniques de négociation et de partenariat • Cartographie et analyse de l'écosystème institutionnel • Règles juridiques et contractuelles applicables • Méthodes de suivi et d'évaluation des partenariats • Enjeux de mutualisation et de complémentarité entre institutions publiques.	• Identifier les opportunités de partenariat • Négocier les conditions et engagements • Coordonner et piloter les actions partenariales • Évaluer l'impact des partenariats sur la performance globale • Favoriser les échanges de pratiques entre managers stratégiques et entre collectivités • Encourager les coopérations inter-collectivités et l'ouverture des équipes à d'autres pratiques professionnelles.	• Sens de la collaboration • Capacité de persuasion • Vision stratégique • Intégrité professionnelle • Ouverture, curiosité et constance relationnelle.
--	--	--	---	---	--	---

		21. Assurer la redevabilité et l'éthique des choix stratégiques	Capacité à rendre compte de manière transparente des décisions et résultats, à justifier les choix effectués et à garantir leur conformité aux valeurs et obligations légales. Cette compétence implique la mise en place de dispositifs de suivi, de contrôle et de communication, et la capacité à expliquer le sens et la finalité des décisions publiques. Le manager stratégique veille à mesurer l'impact des actions sur la performance globale et à maintenir la confiance dans la décision publique, même dans un contexte de contraintes ou de remise en question du rôle de l'action publique.	• Cadres légaux et réglementaires applicables notamment dans le domaine de la commande publique • Principes d'éthique et de déontologie du service public • Méthodes de reporting et de reddition de comptes • Gestion des données et indicateurs • Méthodes d'évaluation de la satisfaction et de mesure de l'impact organisationnel	• Mettre en place un dispositif de suivi et de reddition de comptes • Communiquer de manière claire et transparente • Garantir la conformité des décisions aux obligations réglementaires et éthiques • Identifier et prévenir les conflits d'intérêts • Analyser et challenger régulièrement l'impact des décisions et actions sur le fonctionnement global • Expliquer le sens et la valeur ajoutée de l'action publique auprès des équipes et partenaires.	• Intégrité et probité • Rigueur • Responsabilité • Ouverture à la critique constructive
--	--	---	--	---	--	---

Programme de refonte de l'offre Management 2026

Référentiel de compétences managériales

Manager intermédiaire

IFAP

Manager intermédiaire

Que signifie pour vous être un excellent manager public ?¹

1. Vision et sens de l'action publique

- Comprendre les enjeux stratégiques de sa collectivité
- Avoir une bonne vision de ce qu'attendent les administrés
- Donner une vision
- Donner du sens aux missions pour permettre aux collaborateurs de se les approprier
- Un bon manager s'est savoir créer une harmonie collective. Être un relai entre la stratégie et l'opérationnel. Traduire les besoins stratégiques en actions concrètes et opérationnelles
- Être à l'écoute, bienveillant tout en étant garant du suivi des indicateurs de performance

2. Fédérer et mobiliser le collectif

- Savoir fédérer ses équipes autour des objectifs fixés
- Fédérer son équipe autour des missions et des projets
- Fédérer autour d'une feuille de route commune
- Savoir mobiliser

3. Accompagnement et posture managériale

- Accompagner son équipe, dans la bienveillance, dans la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie définie
- Être à l'écoute et faire monter en compétence les agents
- Accompagnateur, facilitateur, en soutenant le développement des compétences
- Manager coach
- Savoir être à l'écoute, être clair dans les consignes données et assumer ses responsabilités
- Être à l'écoute des enjeux humains et budgétaires pour accompagner les usagers

4. Pilotage et évaluation

- Allier conduite de projet et accompagnement de son équipe
- Savoir mesurer l'activité et la performance de son équipe pour répondre aux mieux aux attentes des parties prenantes
- Proposer des outils de suivi et d'évaluation

5. Cadre et régulation

- Savoir poser un cadre pour sécuriser les actions et interactions et savoir le tenir
- Accepter les difficultés voire les échecs, analyser et reprendre avec une nouvelle dynamique en ne reproduisant pas les mêmes erreurs

Qu'est-ce qui distingue un excellent manager intermédiaire ?

1. Interface entre stratégie et opérationnel

- Être une courroie efficace entre la stratégie et l'opérationnel
- Il comprend la stratégie pour la retranscrire à ses équipes
- Fait le lien entre le manager stratégique et son équipe
- Compréhension et mise en œuvre de la stratégie en fédérant
- Avoir une prise de recul tout en manquant les problématiques opérationnelles

2. Fédérer et inspirer la confiance

- Il fédère
- Confiance que les agents lui donnent
- Il a la confiance de son équipe et de sa hiérarchie
- Il est suivi dans ses décisions

3. Rôle de pivot et relai

- C'est le pivot
- Il remonte les informations opérationnelles pertinentes pour éclairer le manager stratégique

¹ Ces questions ont été posées au groupe de managers présents lors de la séance du 15 octobre 2025 à l'IFAP

MANAGER INTERMEDIAIRE : Chef-fe de service/Chef-fe de service adjoint-e

Le management intermédiaire recouvre les responsabilités exercées dans les services fonctionnels et opérationnels, hors organes de direction et sans relation directe avec l’exécutif. Il consiste à décliner et mettre en œuvre les politiques publiques et projets stratégiques, en traduisant les orientations en processus opérationnels, plans d’action et projets.

Le manager intermédiaire planifie, organise et coordonne l’utilisation des ressources humaines, financières et techniques, tout en assurant le suivi et le contrôle de leur emploi. Il est garant de l’optimisation et de l’amélioration continue des procédures et processus de son périmètre.

Il pilote des projets, supervise des opérations et formalise des dispositifs de suivi permettant d’évaluer la performance et l’atteinte des objectifs. Enfin, il mobilise et développe collectivement les compétences des agents, en veillant à la qualité du service rendu et à l’adaptation permanente de l’organisation aux évolutions.

Domaine de compétence	Définition	Compétence	Définition opérationnelle	Savoir	Savoir-faire	Savoir-être
Domaine 1 -Pilotage de la performance (déclinaison stratégique et optimisation des ressources)	Capacité à décliner les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels, à hiérarchiser les priorités en intégrant différents paramètres (business, financier, social et sociétal), à anticiper et gérer les moyens et ressources dans une logique d’optimisation des coûts, et à suivre les résultats à travers des indicateurs précis afin de prendre des mesures correctives adaptées.	1. Décliner les orientations stratégiques en objectifs opérationnels	Capacité à traduire les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels mesurables pour son périmètre, à impliquer l’équipe dans leur élaboration et à établir un plan d’action intégrant priorités, délais, moyens et indicateurs. Le manager intermédiaire assure également le pilotage des projets et actions de son périmètre, en cohérence avec la stratégie et le service rendu au public.	• Orientations stratégiques de l’organisation • Management/Gestion de projet • Techniques de planification et de suivi d’activité • Cadre réglementaire et contraintes budgétaires • Paramètres d’analyse business, financiers, sociaux et sociétaux • Outils et méthodes pour faire le lien entre stratégie et opérationnel (type OKR, Balanced Scorecard, OGSM, Méthode Hoshin Kanri) • Outils et méthodes de Lean management (cartographie, standardisation, visual management).	• Inclure l’équipe dans la définition des objectifs globaux • Traduire les objectifs en plans d’action réalistes • Planifier et hiérarchiser les actions selon les priorités • Ajuster les objectifs en fonction de l’évolution des priorités • Définir des indicateurs de résultat centrés sur la qualité du service rendu, et non uniquement sur le volume d’activité. • Mobiliser les équipes autour de la recherche collective de solutions • Identifier les relais de sens et les leviers de motivation intrinsèque de l’équipe.	• Rigueur et sens de l’organisation • Esprit d’anticipation • Capacité à donner du sens • Adaptabilité • Sens du service au public et de la finalité collective • Posture de manager coach favorisant la responsabilisation et la compréhension du sens.
		2. Optimiser les ressources pour atteindre les objectifs	Capacité à anticiper, gérer et optimiser les moyens humains, matériels et financiers pour garantir l’atteinte des objectifs, tout en respectant les contraintes réglementaires et budgétaires. Gérer les moyens et ressources dans le cadre de sa délégation, en rendant compte à la strate supérieure.	• Gestion budgétaire et allocation des ressources • Règles d’utilisation des moyens publics • Organisation interne • Outils d’optimisation et de suivi des coûts • Méthodes de pilotage et de priorisation des moyens. • Processus de reporting décisionnel	• Évaluer les besoins en ressources • Arbitrer et prioriser l’utilisation des moyens • Challenger et arbitrer les choix opérationnels • Gérer l’attribution des ressources selon les délégations reçues. • Produire un reporting synthétique et argumenté sur l’utilisation des moyens et arbitrages.	• Sens des responsabilités • Pragmatisme • Esprit d’analyse • Équité • Sens de la responsabilité et loyauté hiérarchique.

		3. Suivre la performance et agir en conséquence	Capacité à définir les indicateurs, suivre et analyser les tableaux de bord, et à proposer ou mettre en œuvre des mesures correctives pour garantir l'atteinte des objectifs. Le manager intermédiaire contribue à la fiabilité des données transmises au niveau stratégique et assure la remontée des alertes nécessaires à la prise de décision. Piloter la performance à partir d'indicateurs fiables, partagés et exploitables.	• Méthodes de suivi de performance dont le management de projet • Construction et lecture de tableaux de bord • Techniques d'analyse de données • Cartographie et suivi des processus clés du périmètre • Méthodes de fiabilisation et de reporting des indicateurs de performance • Méthodes d'automatisation et d'autonomisation du reporting • Outils de visualisation et de fiabilisation des données.	• Définir les indicateurs pertinents • Suivre et analyser les résultats • Proposer des actions correctives • Adapter rapidement les plans d'action en fonction des résultats • Identifier, formaliser et piloter les processus de son domaine • Alerter la direction en cas d'écarts significatifs • Contribuer à la fiabilité des données transmises • Filtrer et prioriser les informations avant leur remontée hiérarchique. • Identifier et expliciter les indicateurs de performance pertinents pour son périmètre.	• Réactivité • Rigueur analytique • Orientation résultats • Sens de l'amélioration continue • Fiabilité et transparence
Domaine 2 – Conduite d'équipe et animation du collectif	Capacité à mobiliser, encadrer et développer son équipe dans un cadre aligné sur les valeurs et orientations de l'organisation, en créant les conditions de la performance collective et en assurant la cohésion du groupe.	4. Fixer des objectifs collectifs et individuels alignés	Capacité à inclure les membres de l'équipe dans la définition des objectifs globaux, puis à fixer les objectifs individuels en fonction des compétences de chacun, en veillant à la cohérence avec les priorités opérationnelles et les valeurs de l'organisation.	• Orientations stratégiques et opérationnelles de l'organisation • Méthodes de fixation et de suivi des objectifs • Référentiel managérial et valeurs de l'entreprise • Méthodes de fixation d'objectifs motivants (SMART, feedback continu).	• Traduire les objectifs collectifs en objectifs individuels • Adapter les objectifs aux compétences et potentiels des collaborateurs • Hiérarchiser les objectifs selon l'évolution des priorités • Suivre et évaluer l'atteinte des objectifs • Développer le potentiel des collaborateurs par la délégation • Donner des feedbacks individualisés et constructifs, adaptés au profil et aux besoins de chaque collaborateur.	• Sens de l'équité • Capacité à motiver • Sens du dialogue • Orientation résultats • Exigence, capacité à soutenir et à responsabiliser.
		5. Mobiliser et fédérer l'équipe autour des objectifs de service	Capacité à susciter l'engagement collectif, à favoriser la participation et à entretenir la motivation de chacun dans la réalisation des objectifs du service.	• Facteurs de motivation et de cohésion d'équipe • Techniques d'animation et de communication interne • Outils de valorisation et de reconnaissance professionnelle • Leviers de motivation individuelle et collective. • Outils de communication interne et rituels d'équipe. • Outils et méthodes d'amélioration continue	• Créer les conditions de l'engagement individuel et collectif • Valoriser les réussites et reconnaître les contributions de chacun • Développer la coopération et l'entraide au sein de l'équipe • Adapter son style de management selon les profils et les situations • Fédérer autour d'une feuille de route commune et en suivre l'avancement. • Organiser des temps d'échanges réguliers favorisant la cohésion et la participation. • Connaître et promouvoir l'amélioration continue avec	• Leadership fédérateur • Écoute et disponibilité • Esprit d'équipe • Bienveillance et exemplarité • Enthousiasme communicatif et capacité à inspirer confiance.

					des outils issus du Lean Management	
		6. Assurer la cohérence et la mise en œuvre des actes managériaux	Capacité à mettre en œuvre les actes managériaux définis par l'organisation et à les décliner avec cohérence auprès de ses collaborateurs, en s'assurant de leur compréhension et application. Maintenir un cadre clair et cohérent au sein de l'équipe, en garantissant la cohérence des pratiques.	• Référentiel managérial interne • Procédures RH et managériales • Méthodes de suivi et de contrôle interne • Techniques de développement de la résilience et gestion du climat émotionnel d'équipe. • Outils et méthodes d'animation de réunion efficace (ordre du jour, plan d'action, suivi). • Principes de médiation et d'anticipation de crise.	• Appliquer les actes managériaux dans son périmètre • Veiller à la cohérence entre le discours et les actes • Contrôler la mise en œuvre par les équipes • Ajuster en cas de décalage observé • Organiser et conduire des réunions productives • Recadrer avec bienveillance et rappeler le cadre de référence.	• Crédibilité • Sens des responsabilités • Cohérence • Implication • Tolérance et respect de la diversité des profils et parcours • Équilibre entre assertivité et bienveillance.
		7. Travailler sur soi et développer sa réflexivité ² managériale	Capacité à prendre du recul sur ses pratiques, à identifier ses réactions et à ajuster sa posture pour garantir un management équilibré, juste et apaisé. Le manager intermédiaire apprend à réguler ses émotions, à garder la juste distance dans les situations complexes et à s'appuyer sur la connaissance de soi pour mieux accompagner son équipe. Prendre du recul sur sa pratique et développer une posture réflexive favorisant l'amélioration continue.	• Principes du facteur humain et des biais cognitifs • Connaissance de soi et identification de ses modes de fonctionnement • Auto-régulation des émotions et connaissance de ses mécanismes personnels • Notions de climat émotionnel au travail • Mécanismes de stress et de régulation émotionnelle • Principes de communication interpersonnelle constructive • Outils d'auto-évaluation et de supervision managériale	• Prendre du recul sur ses pratiques et ajuster sa posture selon les situations • Être capable d'analyser son état émotionnel • Gérer son stress et ses émotions dans les contextes de tension • Adapter sa communication avec discernement selon les interlocuteurs • Solliciter du feedback pour améliorer ses pratiques managériales • Être un repère stable et rassurant pour ses collaborateurs • Être capable de faire preuve de résilienceⁱ • S'autoévaluer régulièrement, notamment sur la qualité du climat émotionnel de l'équipe. • Identifier ses zones de progrès à partir de retours ou d'expériences vécues.	• Lucidité et humilité • Stabilité émotionnelle et maîtrise de soi • Capacité d'introspection • Présence calme et bienveillante • Sens du discernement et de la cohérence • Ne pas rester focalisé sur l'échec la difficulté mais avancer et faire avancer l'équipe • Ouverture à la remise en question
		8. Maintenir la cohésion et gérer les	Capacité à partager le sens et les retours d'expérience avec l'équipe, à maintenir un climat de travail	• Techniques de communication interpersonnelle	• Partager les retours d'expérience	• Diplomatie • Réactivité • Leadership mobilisateur

² La réflexivité se réfère à l'analyse de nos propres actions - pour en évaluer les conséquences et, si besoin, se remettre en question.

		situations difficiles	positif et à engager rapidement les actions nécessaires pour résoudre une crise ou un conflit interne. Le manager intermédiaire repère les signaux de fragilité individuels et collectifs, mobilise les ressources disponibles et alerte les interlocuteurs compétents pour prévenir les risques humains et relationnels. Prévenir et gérer les situations difficiles ou de tension par une approche structurée et collaborative.	• Méthodes de gestion de conflits et de crises • Facteurs de cohésion et de motivation • Notions de climat social et de prévention des risques psychosociaux • Avoir une palette d'outils de gestion des situations managériales difficiles • Étapes de traitement d'une situation difficile. • Outils internes de recours et d'appui (RH, encadrement, médiation).	• Prendre des mesures rapides pour gérer les crises • Restaurer la confiance et la coopération • Collaborer avec les autres managers pour traiter collectivement les situations sensibles • Poser un cadre de travail et de fonctionnement partagé dans lequel les comportements non adaptés sont gérés rapidement • Identifier le degré de gravité et les marges de manœuvre selon la situation. • Travailler en coopération avec d'autres managers (CODEV, analyse de pratiques).	• Bienveillance vigilante et sens de la prévention • Sang froid • Discernement. • Esprit de solidarité managériale.
Domaine 3 – Accompagnement au changement	Capacité à s'approprier les axes de transformation, à les relayer et les adapter aux équipes, et à mettre en œuvre les actions nécessaires pour mobiliser les collaborateurs, lever les résistances et garantir la réussite des changements.	9. Relayer et adapter les axes de transformation	Capacité à comprendre et s'approprier les axes de transformation définis par l'organisation, à les communiquer de manière claire et adaptée à la cible, et à décliner les mesures nécessaires dans son périmètre. Le manager intermédiaire soutient la compréhension du changement et veille à maintenir la confiance et la motivation pendant les transitions. Expliquer les changements et accompagner leur compréhension au sein de l'équipe.	• Orientations stratégiques de transformation • Techniques de communication du changement • Spécificités des cibles internes et de leur environnement • Principes de base en psychologie relatifs à la gestion du changement et des réactions émotionnelles afférentes	• Adapter le discours et les supports à la cible • Traduire les axes stratégiques en actions concrètes • Identifier et anticiper les impacts pour les équipes • Mettre en œuvre les mesures organisationnelles, techniques ou RH nécessaires • Repérer les résistances et y répondre avec discernement • Relayer les messages de transformation de façon claire et adaptée aux agents • Identifier les impacts concrets du changement pour son équipe.	• Clarté • Empathie • Capacité à fédérer • Loyauté institutionnelle • Ecoute face aux inquiétudes • Capacité à incarner la transformation.
		10. Mettre en œuvre les mesures et modalités du changement	Capacité à définir et appliquer les mesures nécessaires (organisation, processus, compétences, communication...) pour porter les changements décidés, et à accompagner les équipes dans leur appropriation. Piloter la mise en œuvre des changements décidés en impliquant les parties prenantes.	• Méthodes et outils de conduite du changement • Outils de suivi et d'évaluation des transformations • Principes de gestion des impacts organisationnels et humains • Cartographie des parties prenantes, forces et freins.	• Connaître les méthodes et principes de la gestion du changement et savoir les mettre en œuvre • Identifier les leviers et freins au changement • Définir les mesures adaptées à chaque situation • Planifier et mettre en œuvre les actions • Suivre l'avancement et ajuster en fonction des retours	• Rigueur • Esprit d'analyse • Sens de l'accompagnement • Sens de l'adaptation et persévérance.

					• Construire un plan d'action opérationnel à partir des orientations stratégiques	
		11. Analyser et ajuster le changement en continu	Capacité à analyser les écarts entre les objectifs et la réalité de mise en œuvre, à évaluer l'état d'avancement et à proposer des actions correctives pour optimiser la réussite du changement. Mesurer les effets du changement et ajuster les modalités selon les retours d'expérience.	• Méthodes d'évaluation et d'audit interne • Indicateurs de suivi de projet • Techniques d'analyse d'écarts et de gestion de plans d'actions	• Mesurer l'avancement des changements • Identifier les écarts et leurs causes • Élaborer et mettre en œuvre des actions correctives • Capitaliser sur les retours d'expérience	• Réactivité • Esprit constructif • Objectivité • Sens de l'amélioration continue
		12. Évaluer les compétences et identifier les besoins	Capacité à évaluer les compétences existantes et manquantes dans son périmètre, à identifier les écarts par rapport aux besoins opérationnels et à définir les priorités de développement. Évaluer objectivement les compétences existantes et les écarts à combler.	• Référentiel de compétences interne • Matrice de compétences équipes • Méthodes d'évaluation (entretiens annuels, observations, tests) • Orientations stratégiques et opérationnelles de l'organisation • Cartographie des moteurs et freins/force, faiblesses des parties prenantes pour fixer des objectifs pertinents • Outils de suivi de projet de transformation.	• Savoir créer une matrice de compétences de ses équipes • Identifier les compétences clés nécessaires aux activités • Mesurer les écarts entre compétences détenues et attendues • Prioriser les besoins de formation et de développement • Partager les constats avec les collaborateurs et la hiérarchie	• Objectivité • Sens de l'analyse • Équité • Orientation progrès
Domaine 4 – Développement des compétences	Capacité à évaluer, développer et mobiliser les compétences des collaborateurs en cohérence avec les objectifs de l'organisation, à responsabiliser les managers et à assurer un suivi régulier de la progression des équipes.	13. Construire et mettre en œuvre un plan de développement des compétences	Capacité à établir un plan de développement des compétences aligné avec les objectifs stratégiques et opérationnels, à mobiliser les ressources de formation et à en assurer le déploiement. Concevoir et formaliser les actions de développement professionnel en cohérence avec les besoins repérés.	• Processus de gestion des compétences et de formation • Modalités pédagogiques adaptées (présentiel, e-learning, tutorat, mobilité) • Règles générales de financement et d'accès à la formation en NC	• Savoir formaliser un besoin en formation précis et servant la stratégie de formation du service • Élaborer un plan de développement collectif et individuel • Mobiliser les dispositifs de formation disponibles • Coordonner avec les RH et autres services pour planifier les actions • Suivre la réalisation du plan	• Proactivité • Organisation • Sens de la coopération • Orientation résultats

		14. Suivre et ajuster le développement des compétences	Capacité à évaluer régulièrement la progression des collaborateurs, à ajuster les modalités de développement en fonction des résultats et à responsabiliser les managers dans la montée en compétences. Le manager intermédiaire repère les signaux de fragilité professionnelle et adapte l'accompagnement pour préserver la motivation et la progression.	• Méthodes d'évaluation continue • Indicateurs de suivi de compétences • Techniques de feedback constructif • Dispositifs de prévention de l'usure professionnelle et d'accompagnement RH	• Suivre la progression individuelle et collective • Adapter les actions de développement en fonction des résultats • Responsabiliser les managers de proximité sur le suivi • Valoriser les progrès réalisés • Repérer les situations de désengagement et alerter les ressources compétentes	• Bienveillance • Rigueur • Esprit de développement • Sens du collectif • Vigilance et discernement
Domaine 5 – Communication / Leadership	Capacité à porter et incarner les valeurs de l'organisation, à communiquer efficacement auprès de différents publics internes et externes, à gérer les situations de crise dans son périmètre et à insuffler une dynamique positive favorisant l'engagement collectif.	15. Traduire la vision et l'adapter à la communication interne	Capacité à traduire la vision stratégique en messages clairs, à adapter la communication aux spécificités des équipes et à assurer la cohérence entre discours et actions. Le manager intermédiaire adapte le niveau de transparence et la formulation des messages selon les interlocuteurs et les situations, dans le respect du cadre institutionnel.	• Vision et orientations stratégiques • Techniques de communication adaptées à différents publics • Valeurs et culture organisationnelle • Principes de loyauté et de transparence maîtrisée	• Adapter le message aux cibles internes • Donner du sens aux actions menées • Assurer la cohérence entre discours, décisions et actes • Utiliser les canaux de communication pertinents • Maintenir une communication apaisée dans les situations sensibles	• Clarté • Authenticité • Cohérence • Sens du collectif • Maîtrise de soi et diplomatie
		16. Décliner et relayer les messages clés	Capacité à décliner les messages stratégiques en messages opérationnels, en veillant à leur bonne compréhension et à leur application au sein de son périmètre.	• Messages et orientations institutionnelles • Méthodes de communication interne • Outils de diffusion de l'information	• Reformuler et contextualiser les messages • Diffuser l'information de manière claire et pertinente • S'assurer de la compréhension et de l'appropriation par les équipes	• Rigueur • Pédagogie • Capacité d'adaptation • Esprit fédérateur
		17. Gérer la communication en situation de crise	Capacité à engager rapidement les actions nécessaires et à coordonner la communication interne lors d'une crise, afin de limiter l'impact sur l'activité et maintenir la confiance des équipes.	• Procédures de gestion de crise • Techniques de communication de crise • Canaux prioritaires d'information	• Identifier rapidement la nature et l'ampleur de la crise • Communiquer de manière claire et factuelle • Coordonner les actions correctives et leur diffusion • Rassurer les équipes tout en maintenant l'exigence	• Sang-froid • Réactivité • Transparence • Leadership affirmé
		18. Porter les valeurs et la culture de la collectivité	Capacité à appliquer et incarner le référentiel managérial, à promouvoir les valeurs et la culture d'entreprise, et à créer un environnement propice à l'engagement et à la motivation.	• Référentiel managérial interne • Valeurs et culture de l'organisation • Pratiques exemplaires en management	• Illustrer les valeurs dans ses décisions et comportements • Créer des occasions de valoriser les initiatives alignées avec la culture d'entreprise • Maintenir un climat de travail positif	• Intégrité • Engagement • Esprit positif

¹ Nous retiendrons la définition suivante : Capacité (d'un écosystème, d'une espèce) à retrouver un état d'équilibre après un événement exceptionnel

Programme de refonte de l'offre Management 2026

Référentiel de compétences managériales

Manager de proximité

IFAP

Manager de proximité

Que signifie pour vous être un excellent manager public ?¹

1. Écoute, communication et bienveillance

- Être à l'écoute
- Bienveillant
- Tolérant
- À l'écoute
- Bon communicant
- Être disponible, être à l'écoute, être sur le terrain, gérer les conflits
- Être à l'écoute de ses collaborateurs
- Être à l'écoute de ses collaborateurs et les faire adhérer aux missions

2. Accompagnement et développement des équipes

- Accompagnant
- Être en capacité d'accompagner les équipes dans de perpétuels changements
- Formateur
- Challenger
- Guider
- Faire des points réguliers avec ses agents

3. Pilotage de l'activité et atteinte des objectifs

- Faire en sorte que l'équipe fonctionne au mieux et réaliser / atteindre les objectifs fixés par la direction
- C'est planifier l'activité de son équipe en fonction des objectifs, des ressources humaines, du matériel et du budget
- Faire preuve de souplesse
- Faire preuve de souplesse
- Stimule

4. Motivation et exemplarité

- Être motivé et rester motivant
- Être force de proposition

5. Sens du service public et valeurs

- Conduire ses collaborateurs à assurer pleinement leurs missions de service public
- C'est connaître les principes du service public et des circuits administratifs en NC et les appliquer
- Avoir conscience des enjeux de la collectivité.
- Faire adhérer nos collaborateurs
- Rendre des résultats en respectant les délais

6. Posture et relation managériale

- Respecter ses collaborateurs
- Disponible
- Collaborer

1. Quelles compétences ou qualités distinguent le manager de proximité des autres niveaux d'encadrement ?

1. Expertise

- Expertise et dimension opérationnelle
- L'expertise
- Plus dans l'opérationnel et le technique
- Savoir exécuter les missions des collaborateurs
- Faire remonter à son supérieur les contraintes de l'équipe

2. Organisation, encadrement et animation du quotidien

- Animer et encadrer au quotidien
- Organisé

¹ Ces questions ont été posées au groupe de managers présents lors de la séance du 17 octobre 2025 à l'IFAP

- Déléguer les missions
- Former et intégrer un nouvel arrivant dans l'équipe

3. Accompagnement et management adaptés

- Repérer les difficultés au sein de l'équipe
- Adapter son management aux différents collaborateurs
- Être proche de ses équipes

4. Posture réflexive et régulation

- Savoir prendre du recul
- Remise en question
- Gérer les tensions

5. Circulation de l'information

- Savoir redescendre les information

MANAGER DE PROXIMITE : Chef-fe de section / Chef-fe de bureau

Les activités d’encadrement de proximité consistent à organiser et suivre le travail quotidien des équipes, en veillant au respect des consignes techniques, des règles de santé et de sécurité au travail et des procédures établies. Elles impliquent de planifier les tâches, répartir les missions et contrôler la qualité du service rendu aux usagers ou aux services internes. Le manager de proximité veille également à entretenir et développer les compétences de ses agents, tout en garantissant la continuité du service et la bonne marche de l’activité.

Domaine de compétence	Définition	Compétence	Définition opérationnelle	Savoir	Savoir-faire	Savoir-être
Domaine 1 –Pilotage de la performance	Capacité à organiser, suivre et ajuster l’activité de son équipe pour atteindre les objectifs fixés par la hiérarchie, en respectant les priorités et les moyens disponibles. Cela comprend la répartition des tâches, la gestion des ressources matérielles et humaines, le suivi des indicateurs, et la résolution rapide des problèmes opérationnels pour garantir la continuité et la qualité du service.	1. Organiser et planifier l’activité de l’équipe	Capacité à traduire les objectifs opérationnels transmis par le manager intermédiaire en plans de travail concrets, à répartir les tâches en fonction des compétences et des disponibilités, et à adapter l’organisation en fonction des imprévus.	• Processus et procédures internes • Méthodes de planification et de gestion du temps • Contraintes spécifiques au service public calédonien et à l’environnement local • Outils de suivi opérationnel • Méthodologie de gestion de projet • Commande publique	• Élaborer et ajuster les plannings • Répartir les tâches équitablement • Optimiser l’utilisation des moyens matériels et humains • Anticiper et gérer les aléas • Anticiper et gérer un budget courant et les moyens matériels nécessaires • Adapter l’organisation du travail à des configurations hybrides ou à distance, en maintenant la coordination et la cohésion de l’équipe	• Organisation • Réactivité • Rigueur • Sens de l’anticipation • Souplesse d’adaptation et pragmatisme dans la gestion quotidienne.
		2. Suivre les résultats et rendre compte	Capacité à suivre les indicateurs de performance et de qualité, à détecter les écarts et à en analyser les causes, puis à rendre compte de manière claire et factuelle à la hiérarchie. Le manager de proximité contribue à la fiabilisation des données transmises et alerte sans délai en cas d’écart significatif ou d’anomalie observée. Adapter la présentation des résultats et les priorités selon les interlocuteurs.	• Indicateurs de suivi et tableaux de bord • Méthodes d’analyse des résultats • Principes de fiabilité et de reporting des données • Notions d’amélioration continue	• Suivre et analyser les indicateurs de performance. • Identifier les écarts et proposer des mesures correctives. • Garantir la qualité des informations remontées à la hiérarchie. • Alerter rapidement en cas de dérive ou de difficulté impactant le service. • Participer activement aux revues de performance et au partage d’expérience • Garantir la fiabilité des données transmises et alerter la hiérarchie en cas d’anomalie • Utiliser les outils numériques de suivi et d’analyse (tableaux de bord, outils collaboratifs, IA décisionnelle) dans le	• Rigueur et constance • Sens des responsabilités • Fiabilité et transparence • Proactivité et réactivité face aux écarts •

					respect des règles déontologiques et de protection des données	
Domaine 2 – Management et animation d'équipe	Capacité à animer et encadrer une équipe au quotidien, en créant un environnement de travail motivant, respectueux et productif. Cela comprend l'intégration et l'accompagnement des agents, la répartition claire des rôles, la régulation des relations de travail et la mise en place de conditions favorables à l'engagement et à la cohésion. Le manager de proximité veille à maintenir l'équilibre entre l'accompagnement humain de ses agents et l'exigence de performance du service public. Il sait poser les limites de son rôle pour ne pas se substituer à d'autres fonctions (médicale, sociale, personnelle) et conserve la distance professionnelle nécessaire à l'efficacité collective.	3. Encadrer et animer l'équipe au quotidien	Capacité à organiser, coordonner et animer le travail de son équipe pour atteindre les objectifs fixés, dans un cadre respectueux des valeurs du service public. Il fixe des objectifs atteignables et jalonne les étapes. Le manager de proximité veille à maintenir un climat de travail serein, à repérer les signaux de fragilité individuelle ou collective et à alerter si nécessaire. Le manager de proximité structure et anime des temps collectifs réguliers (briefings, réunions, bilans) favorisant la coordination, la compréhension des priorités et la cohésion de l'équipe.	• Organisation du travail et répartition des missions • Règles de fonctionnement collectif et gestion du temps • Techniques de communication interpersonnelle • Facteurs de motivation et de cohésion d'équipe • Notions de climat social et de prévention des risques relationnels • Techniques d'animation de réunion et de briefing (objectifs, durée, participation, suivi). • Notions de limites professionnelles et d'équilibre entre posture de soutien et mission de pilotage	• Planifier et prioriser les activités de l'équipe • Animer les temps collectifs d'échange et de travail • Repérer les signes de tension ou de fatigue et alerter la hiérarchie • Contribuer au maintien d'un climat de travail apaisé • Favoriser la cohésion et les pratiques de qualité de vie au travail (moments d'équipe, reconnaissance, convivialité). • Préparer et animer des réunions ou briefings efficaces : clarifier les objectifs, favoriser la participation, conclure par des actions concrètes et des suivis. • Identifier les situations où la bienveillance peut se transformer en surinvestissement émotionnel et ajuster sa posture. • Maintenir la juste distance dans la relation aux agents pour préserver sa neutralité et son efficacité managériale	• Écoute active • Disponibilité • Sens de l'équité • Leadership bienveillant • Vigilance managériale • Tolérance et respect de la diversité des profils et des parcours. • Clarté, écoute et capacité à canaliser les échanges. • Capacité à équilibrer écoute et exigence
		4. Intégrer et accompagner les nouveaux agents	Capacité à accueillir et accompagner les nouveaux arrivants dans l'équipe pour faciliter leur prise de fonction et leur adaptation aux méthodes de travail et à la culture du service.	• Procédures d'accueil et d'intégration • Fonctionnement interne et culture organisationnelle • Méthodes de tutorat et de mentorat • Techniques de transmission des savoirs	• Organiser un parcours d'intégration adapté • Présenter l'environnement et les outils de travail • Accompagner la montée en autonomie • Identifier et répondre aux besoins de formation (interne et externe)	• Bienveillance • Patience • Disponibilité • Esprit pédagogique

		5. Se connaître et ajuster sa posture managériale	Capacité à identifier ses modes de fonctionnement, à comprendre ses réactions dans les situations de travail et à adapter son comportement pour garantir un management équilibré, respectueux et cohérent. Le manager de proximité apprend à mieux se connaître pour réguler ses émotions, prendre du recul et agir avec justesse dans ses relations quotidiennes avec les agents.	• Principes de connaissance de soi et de régulation émotionnelle • Notions de communication interpersonnelle constructive • Bases de la gestion du stress et des comportements en situation professionnelle	• Observer ses pratiques et ses réactions dans les situations de travail • Prendre du recul avant d’agir ou de réagir • Identifier ses points forts et ses axes de progrès • Demander du feedback à sa hiérarchie ou à ses pairs pour progresser • Identifier ses limites et mettre en œuvre des stratégies de ressourcement.	• Lucidité et humilité • Stabilité émotionnelle et maîtrise de soi • Ouverture à la remise en question • Présence calme et bienveillante • Sens du discernement et cohérence entre parole et action
Domaine 3 – Accompagnement au changement et prospective	Capacité à relayer et mettre en œuvre les évolutions décidées par la hiérarchie, à en expliquer le sens aux agents et à accompagner leur adaptation. Cela inclut l’identification des impacts du changement sur l’équipe, la gestion des résistances et la contribution à l’amélioration continue en remontant des propositions issues du terrain.	6. Relayer et mettre en œuvre les évolutions organisationnelles	Capacité à comprendre les orientations de changement décidées par la direction, à les relayer auprès de son équipe et à accompagner leur mise en œuvre. Le manager de proximité soutient ses agents pendant les périodes de transition et contribue à maintenir la confiance et la cohésion.	• Orientations et projets de changement de l’organisation • Principes de conduite du changement • Notions de base en psychologie du changement et réactions des agents face aux évolutions	• Expliquer les enjeux et impacts du changement • Soutenir les agents dans les périodes de transition • Faire remonter à la hiérarchie les retours et difficultés du terrain • Favoriser l’adhésion des agents aux changements en expliquant les enjeux et les bénéfices attendus.	• Stabilité émotionnelle • Esprit d’équipe • Loyauté institutionnelle • Empathie et écoute dans les situations d’incertitude • Flexibilité et capacité d’adaptation.
		7. Contribuer à l’amélioration continue et à la remontée d’informations	Capacité à identifier les dysfonctionnements, à proposer des améliorations et à transmettre à la hiérarchie des informations utiles à la prise de décision, issues de l’observation et des retours du terrain.	• Méthodes simples de diagnostic et d’amélioration continue • Systèmes de remontée et de traitement des propositions • Indicateurs et données de suivi opérationnel • Bonnes pratiques du secteur	• Observer et analyser les situations de travail • Identifier des pistes d’amélioration réalistes • Formuler des propositions argumentées à la hiérarchie • Mettre en œuvre des ajustements locaux validés	• Esprit d’initiative • Observation attentive • Rigueur • Esprit constructif
Domaine 4 – Développement des compétences et orientations RH	Capacité à identifier les besoins en compétences au sein de l’équipe, à contribuer à leur développement et à participer à la gestion RH de proximité. Cela inclut l’intégration des orientations RH transmises par la hiérarchie, la planification des actions de formation, l’accompagnement	8. Identifier les besoins en compétences et contribuer à leur développement	Capacité à observer les pratiques professionnelles, à repérer les besoins de développement des agents et à favoriser la mise en œuvre d’actions de formation adaptées. Le manager de proximité participe au repérage préventif des fragilités professionnelles et valorise les progrès individuels et collectifs.	• Référentiels de compétences et dispositifs de formation • Entretien professionnel et suivi de parcours • Notions de prévention de l’usure professionnelle et de maintien dans l’emploi • Notions de prévention des risques psychosociaux et de maintien du bien-être au travail.	• Identifier les besoins de formation et d’accompagnement • Encourager la progression des agents • Alerter la hiérarchie en cas de situation de fragilité repérée • Animer ou participer à des espaces d’échange de pratiques favorisant la professionnalisation.	• Bienveillance • Sens de l’équité • Posture d’amélioration continue • Vigilance et discernement

	individuel et collectif, ainsi que le suivi de la progression et de l'adaptation des agents à leur poste.	9. Participer à la gestion RH de proximité	Capacité à contribuer à la gestion des ressources humaines de l'équipe, notamment en matière de recrutement, d'intégration, de mobilité interne et de suivi des parcours.	• Procédures de recrutement et de mobilité • Règles de gestion administrative des agents • Notions de droit du travail et statuts de la fonction publique locale • Méthodes de suivi des parcours professionnels • Encourager la mobilité interne et la progression professionnelle.	• Participer à la sélection des candidats et à l'intégration • Transmettre à la hiérarchie les besoins de mobilité ou d'évolution • Assurer le suivi administratif courant en lien avec les RH • Contribuer aux entretiens professionnels annuels	• Discrétion et respect de la confidentialité • Fiabilité • Sens de la responsabilité • Rigueur
Domaine 5 – Communication et leadership de proximité	Capacité à communiquer efficacement avec les agents, la hiérarchie et les partenaires directs, à relayer les informations importantes, à favoriser la circulation ascendante et descendante de l'information, et à incarner au quotidien les valeurs et les orientations de l'organisation.	10. Communiquer clairement et relayer les informations	Capacité à assurer une communication fluide, claire et respectueuse au sein du service et avec la hiérarchie, dans le respect du cadre institutionnel et des valeurs de l'organisation Le manager de proximité adapte son niveau de transparence selon les interlocuteurs et contribue à maintenir un climat de confiance, même dans les situations sensibles	• Techniques de communication professionnelle • Canaux et outils internes de communication • Principes de loyauté et de transparence maîtrisée	• Transmettre les informations institutionnelles avec clarté • Adapter son message aux interlocuteurs • Maintenir la communication et la confiance dans les situations de tension ou de changement. • Faire remonter à la hiérarchie les contraintes et besoins identifiés sur le terrain. • Adapter le support de communication selon les interlocuteurs pour renforcer la compréhension et l'impact.	• Clarté • Écoute active • Sens de la diplomatie • Maîtrise de soi et cohérence entre parole et actes
		11. Incarner le rôle de leader de proximité	Capacité à représenter la hiérarchie auprès de l'équipe, à incarner les valeurs et à maintenir la cohésion dans les situations ordinaires comme en période de tension.	• Valeurs et culture organisationnelle • Enjeux et orientations stratégiques simplifiés pour l'équipe • Techniques de motivation et d'encouragement • Bases de la gestion de crise	• Donner du sens aux décisions et orientation • Maintenir l'engagement de l'équipe • Agir comme point de stabilité et de repère • Soutenir et valoriser les réussites collectives et individuelles	• Exemplarité • Motivation • Résilience • Sens de la Justice et de l'équité