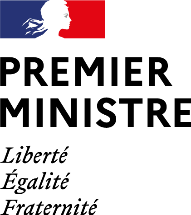
****

**Secrétariat général du Gouvernement**

Direction des services administratifs et financiers

**COACHING PROFESSIONNEL INDIVIDUEL ET COLLECTIF DE CADRES DIRIGEANTS ET DE CADRES MEMBRES DU VIVIER INTERMINISTERIEL DES CADRES DIRIGEANTS DE L’ÉTAT**

**CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIÈRES**

**(CCTP)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Numéro de la consultation** | 24\_BAM\_026 |

Le présent document comprend une annexe : « **Référentiel de compétences managériales : cadre dirigeant »**

Sommaire

[**ARTICLE 1 : PREAMBULE - CONTEXTE** 3](#_Toc187766366)

[**ARTICLE 2 : OBJET DEs ACCORDs-CADREs** 4](#_Toc187766367)

[**ARTICLE 3 : PRESTATIONS Attendues** 4](#_Toc187766368)

[3.1 Allotissement 4](#_Toc187766369)

[3.2 Public concerné 4](#_Toc187766370)

[3.3 Missions des titulaires 5](#_Toc187766371)

[3.4 Profils exigés 5](#_Toc187766372)

[**ARTICLE 4 : DETAIL des prestations** 6](#_Toc187766373)

[4.1 Lot n°1 - Prestations d’accompagnement stratégique individuel de cadres dirigeants de l’Etat : coaching de prise de poste, coaching sur mesure et coaching de transition 6](#_Toc187766374)

[4.1.1 Nombre de prestations envisagées 6](#_Toc187766375)

[4.1.2 Déroulement : procédure commune à l’ensemble des coachings individuels 6](#_Toc187766376)

[4.1.3 Précisions relatives au coaching de prise de poste 7](#_Toc187766377)

[4.1.4 Précisions relatives au coaching individuel sur mesure 7](#_Toc187766378)

[4.1.4 Précisions relatives au coaching de transition 8](#_Toc187766379)

[4.2 Lot n°2 - Prestations d’accompagnement stratégique collectif : coaching d’équipes, d’équipes restreintes (binômes) et de communautés 8](#_Toc187766380)

[4.2.1 Nombre de prestations envisagées 8](#_Toc187766381)

[4.2.2 Précisions relatives au coaching de cadre dirigeant et de son équipe de direction 9](#_Toc187766382)

[4.2.3 Précisions relatives au coaching de binômes 11](#_Toc187766383)

[4.2.4 Précisions relatives au coaching d’une communauté de cadres dirigeants 12](#_Toc187766384)

[4.3 Prestations communes aux deux lots 12](#_Toc187766385)

[**ARTICLE 5 : MODALITES D’EXECUTION des prestations** 13](#_Toc187766386)

[5.1 Initialisation et cadrage de l’accord-cadre 13](#_Toc187766387)

[5.2 Reports et annulations 13](#_Toc187766388)

[5.3 Remplacement des intervenants 14](#_Toc187766389)

[5.4 Suivi de la qualité de la prestation 14](#_Toc187766390)

**ARTICLE 1 : PREAMBULE - CONTEXTE**

**Une réforme de la haute fonction publique**

Une profonde réforme de l’encadrement supérieur de l’État a été lancée le 8 avril 2021 et a conduit à l’adoption de l’ordonnance du 2 juin 2021 et d’un ensemble de textes réglementaires, ainsi qu’à la mise en place de nouveaux acteurs institutionnels, notamment la Délégation interministérielle à l’encadrement supérieur de l’État (DIESE) qui remplace la Mission cadres dirigeants qui existait depuis 2010.

La réforme prévoit l’adaptation de l’encadrement supérieur aux nouveaux enjeux de l’action publique, notamment :

* en renforçant la formation,
* en accompagnant les parcours,
* en valorisant les carrières pour les rendre davantage attractives.

La réforme vise une haute fonction publique ouverte, attractive et efficace, au service des citoyens.

**Le renforcement d’une culture managériale commune**

La réforme inclut le développement d’une **culture managériale commune** à l’ensemble des cadres supérieurs et dirigeants de l’Etat et des employeurs - autour de la transformation de l’action publique, l’innovation et la capacité d’initiative, la coopération - et à former les cadres aux enjeux contemporains et aux grandes transitions (écologique, numérique, sociétale).

Suivant cette orientation, les compétences clés ont été actualisées et un référentiel managérial a été produits. Il est construit autour de 4 groupes de compétences « Incarnation », « Conception », « Relations » et « Action » avec pour objectif de guider les cadres supérieurs et dirigeants de l’Etat, dans leur pratique quotidienne et mettre en œuvre, avec leurs équipes, une action publique efficace, simplifiée et au service des citoyens. La version de ce dernier, spécifique aux cadres dirigeants de l’Etat, est fournie en annexe.

**Une politique d’accompagnement des cadres dirigeants structurée**

Les cadres dirigeants de l’Etat occupent des postes de responsabilité à la tête des administrations (directeurs d’administration centrale, directeurs d’établissements publics, préfets, recteurs, …). Ce sont les acteurs en première ligne dans la gestion de l’Etat, dans la définition et la mise en place des politiques publiques, ainsi que dans la conduite de changement.

Une des missions de la DIESE est de les accompagner dans leur fonction.

Cet accompagnement prend plusieurs formes : coaching de prise de poste, coaching individuel de développement ou de transition, coaching de collectif, séminaire de cadres dirigeants publics nouvellement nommés, petits déjeuners réguliers autour de la Secrétaire générale du Gouvernement et des formations collectives courtes de haut niveau. Il est principalement orienté sur le développement des compétences managériales telles que définies dans le référentiel de compétences (cf. plus haut et annexe).

Il vise à répondre aux besoins des dirigeants liés à l’évolution de leur niveau de responsabilité et aux pratiques managériales associées. Il leur permet de gagner en efficacité, de traiter des problématiques spécifiques, de mieux faire face à l’évolution des modes de management, à la complexité de l’environnement et à l’accélération du changement

Précisément, les bénéfices attendus sont de :

* Développer des valeurs communes et une culture managériale partagées fondée sur la confiance, la responsabilisation, la prise d’initiative et le courage ;
* Favoriser le développement managérial ;
* Permettre à chacun de se situer dans ses relations avec les autorités politiques ;
* Élargir leur champ de réflexion sur l'exercice de la fonction de direction, le leadership et l’accompagnement de la transformation de l’action publique ;
* Créer des espaces d’échanges interministériels et des collectifs.

**Une politique d’accompagnement des cadres dirigeants en cohérence avec la politique de talent management à destination des viviers de futurs cadres dirigeants**

Cette politique d’accompagnement s’inscrit en cohérence avec le dispositif général de formation et d’accompagnement des cadres supérieurs à haut potentiel proposé par la DIESE. Depuis une dizaine d’années, un vivier de futurs cadres dirigeants a été constitué. Ce dernier leur permet de bénéficier d’un travail préparatoire à leur éventuelle nomination : « assessment » de sélection et de développement ; cycle des hautes études de service public (le CHESP) de 21 jours centré sur les thématiques du leadership, de la décision, de la gestion de crise, du leader dans les transitions.

**ARTICLE 2 : OBJET DEs ACCORDs-CADREs**

Les présents accords-cadres ont pour objet la réalisation de **prestations d’accompagnements professionnels de type coaching sous forme individuelle ou collective au profit des cadres dirigeants de l’Etat**.

**ARTICLE 3 : PRESTATIONS Attendues**

## 3.1 Allotissement

Les prestations sont alloties comme suit :

|  |  |
| --- | --- |
| **N°** | **Intitulés des lots** |
| **1** | **Prestations d’accompagnement stratégique individuel de cadres dirigeants de l’État : coaching de prise de poste, coaching sur mesure et coaching de transition** |
| **2** | **Prestations d’accompagnement stratégique collectif de cadres dirigeants de l’État : coaching d’équipes, d’équipes restreintes (binômes) et de communautés** |

## 3.2 Public concerné

Au sein de la fonction publique d’État, les postes de cadres dirigeants sont des emplois à la décision du Gouvernement. Ces postes sont prévus par le décret n° 85-779 du 24 juillet 1985 portant application de l'article 25 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 fixant les emplois supérieurs pour lesquels la nomination est laissée à la décision du Gouvernement.

Les prestations de coaching souhaitées par les présents accords-cadres concernent des cadres dirigeants de l’État sur l’ensemble des administrations.

Les postes de cadres dirigeants sont des emplois à la décision du Gouvernement. Ils sont prévus par l’article 25 de la loi du 11 janvier 1984 et le décret 85-779 du 24/07/1985 en a fixé la liste.

Les cadres retenus sur ces postes sont nommés par décret du président de la République en conseil des ministres. Peuvent être nommés des fonctionnaires ou des non fonctionnaires.

(Voir article 3.2 « Public concerné » du présent document). La population concernée par le marché est d’environ 700 cadres à la date de rédaction du marché. A titre d’information, entre 50 et 70 directeurs d’administration ont été nommés chaque année entre 2016 été 2024.

Sont exclus des présents accords-cadres les cadres supérieurs des administrations publiques. Ils font l’objet d’un accompagnement prévu dans le cadre des accords-cadres de la DITP pour des prestations d’accompagnement à la transformation publique par le coaching.

## 3.3 Missions des titulaires

Le titulaire de chaque lot aura pour mission :

1. De concevoir et d’animer des dispositifs d’accompagnement (individuel ou collectif, selon le lot);
2. D’assurer l’exécution logistique des interventions, notamment les prises de rendez-vous avec les cadres bénéficiaires, et de délivrer l’ensemble des prestations, conformément aux règles déontologiques de la profession ;
3. D’assurer le cadrage de l’action avec la personne publique afin d’adapter le contenu des dispositifs de coaching au contexte spécifique : établir une note de cadrage d’objectifs partagés et proposer des indicateurs de réussite ;
4. D’établir à chaque fin d’accompagnement, une note synthèse écrite transmise à la DIESE afin d’attester de la tenue des séances, de la date de clôture du dispositif, elle comprendra un bilan global établi avec le cadre intéressé au regard de la note de cadrage établie au début des coachings et des indicateurs choisis ;
5. D’élaborer annuellement un bilan collectif et non nominatif des thématiques abordées afin d’identifier les principales attentes des cadres dirigeants et de signaler le cas échéant des difficultés importantes rencontrées ;
6. De présenter les livrables utilisés pour les coachings collectifs (pour le lot 2).

## 3.4 Profils exigés

La DIESE validera chaque profil de coach proposé par le titulaire.

Pour remplir pleinement les missions décrites à l’article précédent, les titulaires s’engagent notamment, en sus des obligations inscrites dans le présent document et dans le CCAP, à mettre à disposition de la DIESE une équipe d’au moins 10 coachs supervisés pour chaque lot, titulaires d’une certification reconnue et dotés d’une expérience professionnelle globale d’au moins 15 ans.

L’expérience professionnelle de l’équipe du titulaire comprendra ainsi :

* Pour un nombre significatif d’entre eux, une expérience de cadres dirigeants membres de COMEX ou de CODIR (N-2) d’une organisation de plus de 10 000 collaborateurs ou bien un poste de cadre de direction dans une organisation publique.

Elle comprendra aussi :

* Une expérience de coach de dirigeants éprouvée d’au moins 3 ans .

Les équipes de coachs proposées par le titulaire devront présenter la diversité nécessaire pour pouvoir répondre aux différents types de coaching demandés dans l’accord-cadre concerné. (En cas de nécessité de remplacement d’un intervenant, il est fait application des dispositions de l’article 5.3 du présent CCTP.)

L’organisation interne nécessaire est mise en place par le titulaire pour :

* assurer la coordination de l’équipe des accompagnateurs et le suivi ;
* permettre la réactivité lors du choix du coach et le lancement de la prestation.

Le titulaire met en place les éléments nécessaires à la gestion et à la supervision des intervenants afin d’améliorer et/ou réajuster la qualité des prestations : formation, veille, supervision, évaluation…

Il désigne un correspondant chargé, notamment, du choix du coach retenu pour chaque mission, en collaboration avec la DIESE (voir article 4.1.2).

**ARTICLE 4 : DETAIL des prestations**

## 4.1 Lot n°1 - Prestations d’accompagnement stratégique individuel de cadres dirigeants de l’Etat : coaching de prise de poste, coaching sur mesure et coaching de transition

### 4.1.1 Nombre de prestations envisagées

Annuellement, les prestations de coaching individuel concerneront environ une centaine de cadres dirigeants pour :

* 60 cadres dirigeants nouvellement nommés (coaching de prise de poste);
* 30 cadres dirigeants en poste exprimant un besoin particulier ou souhaitant un accompagnement régulier (coaching sur mesure);
* 10 cadres dirigeants qui se réinterrogent sur leur parcours professionnel ou qui viennent de quitter leurs postes et ont besoin d’un soutien spécifique (coaching de transition).

Les quantités ci-dessus exposées constituent des estimations qui ne sauraient engager l’administration.

### 4.1.2 Déroulement : procédure commune à l’ensemble des coachings individuels

Les séances de coaching durent 1h30 maximum.

Elles sont accompagnées et suivies d’échanges préalables (téléphoniques et courriels) avec la DIESE permettant la définition des enjeux du coaching et les échanges finaux.

La DIESE, « commanditaire », reçoit individuellement les cadres dirigeants soit lors de leur prise de poste, soit lors d’entretiens prévus à intervalles réguliers. A l’issue de cet entretien, elle définit avec le cadre des enjeux de coaching.

Pour chaque prestation, la DIESE, en lien avec son correspondant, **choisira le coach parmi ceux de l’équipe proposée par le titulaire et partagera avec lui les enjeux du coaching tels que définis à l’issue de l’entretien.**

**Le titulaire établit alors un devis transmis à la DIESE pour établissement du bon de commande.**

Dès que les entretiens avec le bénéficiaire le permettent, le coach établit une note de cadrage avec objectifs partagés reprenant le contexte et l’expression de la demande, les résultats attendus, les conditions pratiques de déroulement de l’accompagnement, les modalités d’évaluation, la durée envisagée d’une séance ainsi la fréquence des séances. Cette note de cadrage permet de convenir des indicateurs de réussite du coaching.

Dans certains cas, ce cadrage pourra être établi de façon quadripartite en prenant en compte l’avis du N+1 du cadre dirigeant coaché.

A chaque fin de prestation, le coach conduit un entretien-bilan pour mesurer les résultats atteints et établit avec le coaché une note de synthèse écrite avec le bilan des indicateurs de réussite qui est envoyée à la DIESE. Cette note peut contenir des éléments pour la suite du coaching.

Si le coach identifie en cours de mission des besoins complémentaires à ceux fixés en début de mission, il en informera la DIESE et formalisera la demande et l’évolution des objectifs associés.

Pour tous les coachings individuels, les livrables attendus seront :

|  |
| --- |
| * une note de cadrage, rédigée avec le coaché, comprenant les objectifs partagés et des indicateurs de réussite |
| * une note de synthèse écrite, rédigée avec le coaché, comprenant notamment le bilan des indicateurs de réussite |

### 4.1.3 Précisions relatives au coaching de prise de poste

La prestation relative au coaching de prise de poste sera de **5 séances**. Des séances supplémentairespourront être commandées en cas de difficultés particulières**.**

Objectifs :

Aider un cadre supérieur qui accède à une fonction de cadre dirigeant à acquérir une meilleure connaissance de son style de management et de leadership, à intégrer les nouveaux enjeux de son poste et à se situer par rapport au niveau de responsabilité d’un cadre dirigeant de l’État (notamment dans sa relation avec les autorités politiques) en lien avec le référentiel commun de compétences managériales des cadres dirigeants de l’État (cf. annexe).

### 4.1.4 Précisions relatives au coaching individuel sur mesure

La prestation relative au coaching individuel sur mesure pourra **proposer jusqu’à 5 séances**.

Le cas échéant, des séances supplémentaires pourront être commandées.

Objectifs :

1. Pour les cadres dirigeants qui ont bénéficié de l’accompagnement personnalisé à la prise de poste, permettre en cas de situation complexe de poursuivre le renforcement de leurs compétences managériales sur les objectifs partagés définis dans la note de cadrage ;
2. Permettre aux cadres dirigeants en poste de réinterroger leurs pratiques managériales et leur organisation ou leur efficacité personnelle au regard de leurs nouveaux enjeux et contextes en évolution;
3. Permettre à certains cadres dirigeants d’être soutenus dans des périodes complexes;
4. Permettre à des cadres expérimentés de bénéficier d’un coaching avancé pour un travail en profondeur sur certains sujets ou pour approfondir des enjeux spécifiques à chaque séance (supervision de dirigeants);
5. Permettre à des cadres dirigeants ayant fait l’objet d’une évaluation à 360° ou d’un processus « Parcours et Carrière » d’accompagner leur plan de développement.

### 4.1.4 Précisions relatives au coaching de transition

La prestation relative au coaching individuel de transition comprendra **jusqu’à 5 séances** maximum.

Objectifs :

La prestation peut répondre aux besoins suivants :

1. Permettre à certains cadres dirigeants de mobiliser et de développer des ressources personnelles en vue de mener une réflexion vers une mobilité.

1. Accompagner une fin de fonction d’un cadre dirigeant en poste ou déjà « hors poste » et l’aider à s’adapter à un nouveau positionnement (poste d’expert, de consultant, fonction transversale, fonction de transition avant d’occuper à nouveau un poste opérationnel, fonction d’inspection);
2. Envisager une nouvelle orientation hors de la fonction publique.

## 4.2 Lot n°2 - Prestations d’accompagnement stratégique collectif : coaching d’équipes, d’équipes restreintes (binômes) et de communautés

Le second lot concerne l’accompagnement de collectifs de tailles variables en lien avec un cadre dirigeant. Cet accompagnement peut prendre des formes différentes mais concernera exclusivement les cadres dirigeants et leurs équipes rapprochées

Il pourra s’agir d’un coaching d’équipe de direction d’un cadre dirigeant, d’un coaching de binôme (par exemple d’un cadre dirigeant et son adjoint) ou du coaching d’un collectif de cadres dirigeants.

### 4.2.1 Nombre de prestations envisagées

Annuellement, cette prestation concernera environ 15 à 20 accompagnements sous les formes suivantes :

* Soit un coaching d’équipe de direction (cadre dirigeant et son équipe de direction). A titre indicatif, une équipe de direction est généralement constituée d’une vingtaine personnes. Le nombre de coachings d’équipe de direction est estimé à 7 par an;
* Soit un coaching relationnel ou d’équipe restreinte (2 personnes. Par exemple : Binôme directeur-adjoint ou tout binôme avec au moins un cadre dirigeant ayant besoin d’être accompagné…). Ce type de coaching est estimé à 5 par an;
* Soit un coaching d’accompagnement d’une communauté de dirigeants ayant un besoin commun de développement. Le nombre de coachings d’équipes de communautés de cadres dirigeants est estimé à 5 par an.

Les quantités ci-dessus exposées constituent des estimations qui ne sauraient engager l’administration.

Dans le cadre du lot n°2, les livrables attendus sont les suivants :

Précisions concernant le BPU du lot 2, pour chaque UO, voici les livrables attendus

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **UO** | *Durée* | *Livrables attendus* |
| **U.O.1 : Entretiens cadrage tripartite, réunion de suivi ou de débrief avec le bénéficiaire** | *1h30* | *Compte rendu de la réunion comprenant des éléments d’analyse* |
| **U.O.2 : temps d'entretien avec les équipes (en présentiel )** | *3h30* | *Tableau des entretiens avec la date et les horaires* |
| **U.O. 3 temps d'entretien avec les équipes (en distanciel)** | *3h30* | *Tableau des entretiens avec la date et les horaires* |
| **U.O.4 : Animation des temps de travail et échanges collectifs courts (***intervention dans un CODIR par ex***) avec 1 coach** | *1h30* | *Compte rendu* |
| **U.O. 5 : Analyse des entretiens / Conception du coaching collectif/ Ingéniérie/ travail préparatoire** | *3h30* | *Note avec éléments d’analyse pour le bénéficiaire* |
| **U.O.6 : Animation des temps de travail et échanges collectifs (en présentiel avec 1 coach)** | *Demie journée* | *Déroulé des temps d’animation et diapos d’animation* |
| **U.O.7 : Animation des temps de travail et échanges collectifs (en présentiel avec 2 coach)** | *Demie journée* | *Déroulé des temps d’animation et diapos d’animation* |
| **U.O.8 : Animation des moments de travail et échanges collectifs (à distance)** | *Demie journée* | *Déroulé des temps d’animation et diapos d’animation* |
| **U.0.9 : Prestations de coaching de binômes** | *Maximum 2h* | *Notes de cadrage et de synthèse* |

### 4.2.2 Précisions relatives au coaching de cadre dirigeant et de son équipe de direction

Description de la prestation :

Un coaching d’équipe comprendra plusieurs éléments et plusieurs phases et dure en moyenne deux à trois mois (en moyenne 6 à 8 jours) :

1/ Phase de préparation (environ 3-4 jours) :

* Définition de la demande (U.O.1 : Entretiens cadrage, suivi ou de débrief avec le bénéficiaire)
* Séances de travail de cadrage au début avec le cadre dirigeant.
* Diagnostic de la démarche
  + Séance d’entretien avec les équipes (en présentiel ou en distanciel) U.O.2 : temps d'entretien avec les équipes (en présentiel) ou U.O. 3 temps d'entretien avec les équipes (en distanciel);
  + Séance d’observation d’un codir U.O.4 : Animation des temps de travail et échanges collectifs (intervention dans un CODIR par ex) ;
  + Des temps d’analyse des entretiens, de conception, ingénierie de la stratégie de coaching U.O. 5 : Analyse/ Conception/ ingénierie.

2/ Phase d’animation (environ 1 à 2 jours en moyenne) :

* + Des temps d’animation avec un ou deux coachs : journée de séminaire ou atelier de suivi (en présentiel et à distance) ; U.O.6 : Animation des temps de travail et échanges collectifs (en présentiel avec 1 coach) ou U.O.7 : Animation des temps de travail et échanges collectifs (en présentiel avec 2 coachs) ou U.O.8 : Animation des moments de travail et échanges collectifs (à distance)
* Une intervention dans une réunion de CODIR (atelier) sur 1heure. U.O.4 : Animation des temps de travail et échanges collectifs (intervention dans un CODIR, par exemple)

3/ Phase de clôture (environ 1h30 à 1/2 journée) :

* + Séance clôture avec le cadre dirigeant (U.O.1 : Entretiens cadrage, suivi ou de débrief avec le bénéficiaire).

Processus de mise en place

Une demande est formalisée et envoyée à la DIESE sous forme d’une fiche remplie par le cadre dirigeant et son équipe rapprochée.

Une réunion tripartite avec le prestataire, le cadre dirigeant et la DIESE est tenue pour permettre l’établissement d’une proposition.

Cette proposition précise les objectifs du coaching, le contenu, la forme et le nombre de séances prévues, le travail en intersession, les livrables (indispensables pour la validation de la prestation) et sera adressé à la DIESE, associée à un devis. Elle prendra la forme d’une note de cadrage d’objectifs partagés prenant en compte le contexte de la demande et les objectifs visés par le bénéficiaire, selon un format et un rythme propres à l’atteinte des résultats. Elle précisera les indicateurs de réussite choisis.

Pour chaque prestation, la DIESE validera la composition de l'équipe dédiée. Il sera établi conjointement les étapes du coaching avec le temps de travail de préparation et celui de diagnostic puis le travail d’animation et de suivi.

Le titulaire doit savoir proposer des mises en œuvre sur mesure plus ou moins légères en fonction des besoins et laisser sa place au cadre dirigeant en tant que directeur de son comité de direction. Un juste positionnement de la part des coachs/consultants est requis.

La réussite de la mise en œuvre de ce dispositif sera évaluée en fonction du degré de satisfaction et d’utilité émis par les cadres en ayant bénéficié, au regard de leurs enjeux professionnels : renouvellement des équipes, nouvelle organisation interne, nouvelle feuille de route stratégique, … Les indicateurs de réussite choisis en seront la conséquence.

A chaque fin de prestation, une réunion tripartite avec le cadre dirigeant et la DIESE doit être tenue pour présenter les résultats atteints, les recommandations et le plan d’actions collectif.

 Le titulaire s’engage à produire des livrables à l’appui de ses prestations de coaching collectif indispensables pour valider le service fait.

### 4.2.3 Précisions relatives au coaching de binômes

Le coaching de binôme (par exemple un cadre dirigeant et son adjoint ou un cadre dirigeant et son N+1 ou deux cadres dirigeants appelés à travailler ensemble) est un coaching de la relation qui s’apparente à un coaching de petite équipe stratégique.

Cette prestation est prévue dans le cadre de l’UO 9 : Prestation de coaching de binômes

Objectifs :

La prestation peut répondre aux besoins suivants :

* Développer le niveau de conscience du binôme sur son fonctionnement ;
* Travailler sur la fluidité de la relation ;
* Nourrir l’analyse des forces et les points de progrès du collectif, lui permettre d’identifier les facteurs clés de réussite et l’aider à les mettre en action de manière consciente ;
* Identifier ses zones de tensions et trouver des stratégies pour les surmonter ;
* Développer des éléments de complémentarité du binôme ;
* Optimiser les relations et le cadre de l’alliance de travail : le coach travaillera en miroir, pour permettre de trouver ensemble des solutions et des ajustements aux éventuels dysfonctionnements.

Description de la prestation :

Séances de coaching de deux personnes avec un coach (1h30) : 5 séances renouvelables si nécessaire.

Processus de mise en place :

La DIESE reçoit en amont le cadre dirigeant et définit avec lui son besoin en terme de coaching de binôme.

Le choix du coach se fait en lien avec le prestataire.

Une note de cadrage en amont et une note de synthèse en aval sont établies. Elles précisent les objectifs et les indicateurs de réussite

La réussite de la mise en œuvre de ce dispositif sera évaluée en fonction du degré de satisfaction et d’utilité émis par les cadres en ayant bénéficié, au regard de leurs enjeux professionnels.

Pour tous les coachings de binômes, les livrables attendus sont :

|  |
| --- |
| une note de cadrage avec objectifs partagés avec les deux coachés et indicateurs de réussite |
| une note de synthèse rédigée avec les deux coachés avec le bilan des indicateurs de réussite |

### 4.2.4 Précisions relatives au coaching d’une communauté de cadres dirigeants

Le coaching de communautés de cades dirigeants consiste à accompagner un collectif ayant un besoin de développement commun par exemple des femmes cadres dirigeantes, de dirigeants de la même filière métier …

Le programme s’organise autour de plusieurs séances de coaching collectif, il sera proposé un format qui tienne compte des spécificités des cadres dirigeants en terme d’organisation :

Objectifs :

* Développer une communauté selon des enjeux communs clé ;
* Développer le potentiel d'un ensemble de pairs autour d'objectifs professionnels communs ;
* S’appuyer sur un collectif de cadres dirigeants pour faire progresser tous les participants ;
* Partager des expériences pour développer les compétences de chacun et faire progresser un groupe.

Ce coaching entre pairs pourra intervenir pour des communautés de cadres souhaitant se développer en partageant des pratiques managériales ou des compétences.

Description de la prestation :

Le programme coaching de communauté de dirigeants s’organisera autour de plusieurs séances de coaching collectif d’une 1/2 journée de 3h30 : entre 3 et 5 au maximum par session.

Processus de mise en place :

La DIESE constitue un groupe des cadres dirigeants ayant un point commun à développer (un collectif 10 personnes environ). Elle saisit un prestataire et fixe avec lui les objectifs du coaching lors d’une réunion de commande du coaching. Le prestataire établit une proposition qui comprendra le contenu, la forme et le nombre de séances prévues. Cette offre discutée et validée par la DIESE.

Pour chaque prestation, la DIESE validera la composition de l'équipe dédiée.

Une note de cadrage précisera le contexte de la demande et les objectifs visés, selon un format et un rythme propres à l’atteinte des résultats. Elle précisera les indicateurs de réussite choisis.

Le titulaire s’engage à l’issue du coaching à produire un livrable sous la forme d’une fiche de synthèse reprenant les objectifs et les indicateurs de réussite de la note de cadrage. Cette fiche comprendra un état relatif aux séances de travail réalisées, un tableau daté des entretiens s’il y a lieu et les documents utilisés pour l’animation slides et déroulé des journées.

La réussite de la mise en œuvre de ce dispositif sera évaluée en fonction du degré de satisfaction et d’utilité émis par les cadres en ayant bénéficié, au regard de leurs enjeux professionnels.

## 4.3 Prestations communes aux deux lots

* En cas de nécessité, toutes les prestations de coaching décrites dans le présent document pourront être réalisées à distance.
* A chaque fin d’accompagnement, une **synthèse écrite** sera transmise à la Délégation à l’encadrement supérieur de l’Etat afin d’attester de la tenue des séances, de la date de clôture du dispositif, accompagnée d’un bilan attestant de l’impact du coaching et des résultats obtenus au regard du cadrage établi initialement. Une séance de bilan tripartite pourra être organisée, de même qu’une séance à mi-parcours de type « bilan d’étape » pourra être proposée.
* Les indicateurs de réussite de mise en œuvre de ce dispositif seront évalués en fonction du degré de satisfaction et d’utilité émis par les cadres ayant bénéficié du dispositif, au regard de leurs enjeux professionnels : meilleure connaissance de leur fonctionnement et de leurs leviers managériaux, clefs pour organiser et mobiliser ses équipes, regard objectif sur sa pratique professionnelle, outils permettant de trouver des marges de manœuvre, repositionnement adapté, ancrer sa légitimité et son leadership, renforcer sa confiance dans son potentiel et ses ressources intrinsèques, identifier des zones de développement, mettre en œuvre les projets de transformation à mener.
* A chaque date anniversaire de l’accord-cadre, puis à la fin dudit accord-cadre, le prestataire devra transmettre à la DIESE, une synthèse globale, sous la forme d’une cartographie générale quantitative et qualitative des résultats de l’ensemble des bénéficiaires de cette prestation et d’un panorama des problématiques émergeantes au sein de la population des cadres dirigeants. Cette synthèse pourra se traduire par des propositions d’amélioration du dispositif.
* Pour faciliter le suivi administratif et financier conjoint des prestations, le prestataire transmettra mensuellement à la DIESE un tableau actualisé des séances suivies et programmées et l’informera systématiquement des factures qu’il envoie.

**ARTICLE 5 : MODALITES D’EXECUTION des prestations**

## 5.1 Initialisation et cadrage de l’accord-cadre

Suite à la notification de l’accord-cadre, la DIESE prend contact avec le titulaire dans les meilleurs délais afin d'organiser conjointement une réunion de lancement.

Pour chaque lot, des réunions de cadrage seront ensuite organisées afin de préciser notamment :

* Certains aspects organisationnels et techniques de l’exécution des prestations ;
* Le calendrier prévisionnel des coachings quand celui-ci est déterminable ;
* Les coachs retenus pour les prestations de coaching programmées.

Un compte-rendu de chaque réunion devra être adressé par le titulaire à la DIESE.

Le responsable de l'exécution des prestations de chaque lot est l'interlocuteur privilégié de la DIESE. Il lui incombe de procéder à la bonne transmission des informations entre tous les intervenants.

## 5.2 Reports et annulations

Hors circonstances exceptionnelles ou imprévisibles, le titulaire est tenu de faire part à l’administration, par tout moyen, dans un délai de huit (8) jours ouvrés précédant le jour de la prestation de tout événement ou difficulté qui s’avérerait prévisible et qui l’obligerait à annuler ou à reporter la session. Cette information devra parvenir à l’administration par tout moyen permettant de prouver sa date certaine de réception.

Le non-respect du délai précité expose également le titulaire à la mise en œuvre de pénalités définies dans le Cahier des clauses administratives particulières.

Après annulation ou report initié(e) par le titulaire, une nouvelle date de formation devra être proposée par le titulaire dans les 8 jours ouvrés, sans frais supplémentaire.

## 5.3 Remplacement des intervenants

Pendant toute la durée d'exécution de l’accord-cadre, le pouvoir adjudicateur se réserve le droit de demander le remplacement motivé d'un ou de plusieurs intervenants désignés par le titulaire. De même, le titulaire peut proposer le remplacement d'un ou de plusieurs de ses intervenants. Tout remplacement est soumis à l'approbation du pouvoir adjudicateur.

Dans sa proposition de remplacement, le titulaire respecte les engagements issus de l’article 3.4 du présent document.

Le titulaire procède alors au remplacement des intervenants dans le délai d'une semaine calendaire à compter de la demande ou de la proposition de remplacement. En aucun cas, le remplacement du personnel ne pourra justifier une augmentation du montant des prestations.

## 5.4 Suivi de la qualité de la prestation

Le titulaire s’engage à assurer le suivi de la qualité de la prestation eu égard aux spécificités et objectifs de la DIESE.

Le prestataire s’engage ainsi à mettre à disposition de la DIESE :

* Les moyens techniques et logistiques (locaux, salles, …) nécessaires à l’organisation et au déroulé des coachings ;
* A prévoir une organisation spécifique et les ressources nécessaires affectées au pilotage administratif de l’accord-cadre ;
* A prévoir et soumettre à l’approbation de la DIESE un outil de suivi permettant la bonne tenue des aspects de suivi budgétaire et financier, ainsi que le suivi des coachings et la facturation mensuelle (voir également article 4.8 du CCAP).

**Annexe :**

**Référentiel de compétences managériales : cadre dirigeant**

