



**MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DES FINANCES
ET DE LA SOUVERAINETÉ
INDUSTRIELLE, ÉNERGÉTIQUE
ET NUMÉRIQUE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Secrétariat
général**

Coaching professionnel individuel et collectif de cadres supérieurs et supervision des coachs internes des ministères économiques et financiers et du ministère de l'Europe et des affaires étrangères

Lot 1 : prestations de coaching professionnel individuel et collectif et supervision de coachs

Lot 2 : prestations digitales de coaching professionnel individuel

CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIÈRES – commun aux deux lots

Numéro de consultation : BAMAC-2026-303-coaching

Procédure de passation : Procédure adaptée, article R.2123-4 et suivants du code de la commande publique

Table des matières

Article 1 – CONTEXTE GÉNÉRAL.....	3
Article 2 – OBJET DU MARCHE.....	3
Article 3 – ALLOTISSEMENT	3
Article 4 – PERSONNEL CONCERNÉ.....	4
Article 5 – PRESTATIONS ATTENDUES	4
5.1 Lot 1 : prestations de coaching individuel et collectif	4
5.1.1 Coaching individuel	4
5.1.2 Coaching collectif	5
5.1.3 Supervision	5
5.2 Lot 2 : prestations digitales de coaching individuel	5
Article 6 – DÉROULEMENT DE LA PRESTATION.....	6
6.1 Lot 1 : Prestations de coaching individuel et collectif	6
6.1.1 Traitement de la demande.....	6
6.1.2 Déroulement du coaching.....	7
6.1.3 Fin du coaching.....	7
6.1.4 Suivi	7
6.1.5 Supervision	7
6.1.6 Prestations annexes	8
6.2 Lot 2 : Prestations digitales de coaching individuel	8
6.2.1 Traitement de la demande.....	8
6.2.2 Déroulement du coaching.....	8
6.2.3 Fin du coaching.....	8
6.2.4 Suivi	8
Article 7 – MISSIONS ET PROFILS DEMANDES	9
7.1 Missions des titulaires	9
7.2 Profils et compétences demandés aux intervenants	9

Article 1 – **CONTEXTE GÉNÉRAL**

L'accompagnement des cadres des ministères économiques et financiers (MEF) et du ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE) s'est fortement renforcé depuis plusieurs années. La réforme de la haute fonction publique en 2021 est venue consolider, approfondir et compléter les dispositifs existants en leur apportant une dimension interministérielle.

Le coaching est un des instruments de cet accompagnement qui est mis à la disposition des cadres expérimentés et cadres supérieurs des ministères économiques et financiers et du ministère de l'Europe et des affaires étrangères, sur l'ensemble du territoire et à l'étranger.

Le recours au coaching est décidé par les structures d'accompagnement des cadres (direction générale de l'administration et de la modernisation, délégations à l'encadrement supérieur ou bureau des ressources humaines selon les organisations ministérielles et directionnelles). Les demandes s'inscrivent principalement dans un accompagnement aux fonctions managériales, la prise d'un nouveau poste ou encore le travail sur une nouvelle orientation de carrière.

Les ministères économiques et financiers disposent de coachs internes formés qui font l'objet d'un référencement. Pour la grande majorité d'entre eux, le coaching constitue une activité accessoire (environ 20% de leur temps de travail). Le MEAE dispose d'un coach interne à plein temps. Les ministères cités recourent à des prestataires externes soit en raison de l'indisponibilité des coachs internes, soit pour des coachings spécifiques du fait du positionnement hiérarchique du coaché ou de situations particulières.

Le coaching collectif est un autre instrument mis à la disposition des directions et services des MEF et du MEAE pour aider notamment à la construction de la cohésion d'une équipe et à la reconstitution d'un collectif qui a pu être abîmé.

Article 2 – **OBJET DU MARCHÉ**

Le présent marché a pour objet le coaching professionnel individuel et collectif des cadres des ministères économiques et financiers et du MEAE, et la supervision des coachs internes des MEF.

Ces prestations s'entendent à l'exclusion des prestations réalisées dans le cadre de l'accompagnement d'une transformation publique.

Article 3 – **ALLOTISSEMENT**

Le présent marché comporte 2 lots.

Lot 1 : prestations de coaching individuel et collectif et supervision des coachs

Lot 2 : prestations digitales de coaching individuel

Le MEAE n'est pas concerné par le lot 2.

Article 4 – **PERSONNEL CONCERNÉ**

Peuvent bénéficier de ce marché les cadres identifiés par leur direction d'emploi, employés par les ministères économiques et financiers ou le MEAE ou gérés par eux s'ils sont dans un autre ministère, voire dans un établissement public ou le secteur privé.

En 2025, environ 500 agents ont pu bénéficier d'un coaching externe dont la moitié en coaching digital.

Le nombre de coachs internes à superviser aux MEF est d'une vingtaine.

Ces chiffres sont donnés à titre purement indicatif, sans engagement de la part de la personne publique.

Article 5 – **PRESTATIONS ATTENDUES**

5.1 Lot 1 : prestations de coaching individuel et collectif

5.1.1 Coaching individuel

Le coaching peut se dérouler en présentiel ou en visio-conférence.

Sauf spécification expresse au moment de la commande, les coachings individuels sont tripartites (parfois quadripartite). Outre le coach et le coaché, la tierce personne peut être, selon le cas, pour les MEF, le supérieur hiérarchique du coaché, un responsable RH de la direction du coaché, un représentant de la délégation à l'encadrement supérieur ; pour le MEAE, un représentant de la direction générale de l'administration et de la modernisation, un représentant de la direction des ressources humaines ou la délégation à l'encadrement supérieur.

Les coachings commencent par un entretien de cadrage pour analyser les différents volets de la position du cadre supérieur (environnement, vision, stratégie, structure organisationnelle, style de leadership, processus...) et déterminer les objectifs à atteindre.

Un « contrat » est établi à partir de ses objectifs. Il reprend le contexte et l'expression de la demande, les résultats attendus, les conditions pratiques de déroulement de l'accompagnement, les modalités d'évaluation. Le nombre de séances est fixé en amont par le commanditaire du coaching. Il peut être ajusté en fonction du besoin.

A la fin du coaching, un entretien de bouclage est réalisé et une grille d'évaluation est transmise par le prestataire au coaché. Un rapport écrit confidentiel est remis au bénéficiaire de la prestation, pour son usage propre, contenant les recommandations sur les pistes de développement identifiées.

À chaque fin d'accompagnement, le prestataire transmet au commanditaire du coaching un document permettant d'attester de la tenue des séances.

Ponctuellement, il peut être demandé au prestataire d'établir un profil professionnel et managérial personnalisé à partir d'un questionnaire, conforme à l'état de l'art, suivi d'une restitution individuelle. Cette prestation peut être demandée dans le cadre d'un coaching ou de façon indépendante.

Le cas échéant, elle peut aussi être proposée au coaché par le prestataire en début de coaching.

Prestations annexes

Il peut également être demandé au prestataire de réaliser une évaluation du potentiel d'un agent (dit « assessment »), dans le cadre d'un possible recrutement, d'une inscription dans un vivier ou autre. Le déroulement de cette évaluation est proposé par le prestataire et finalisé en accord avec le commanditaire selon une tarification à la demi-journée.

De façon ponctuelle, il peut être demandé au prestataire une prestation d'outplacement, y compris dans le secteur privé. Le prestataire propose alors à l'administration un programme adapté aux compétences et aux perspectives du bénéficiaire. Un devis est alors établi par le prestataire.

A titre indicatif, si elles sont mobilisées, ces prestations ne le seront pas plus de 3 fois par an.

5.1.2 Coaching collectif

L'objectif de la prestation peut être un accompagnement permettant de renforcer la cohésion d'une équipe, son efficacité et d'identifier des stratégies d'amélioration adaptées à ses objectifs. Il peut s'agir de travailler sur l'organisation de la gouvernance de l'équipe et la rationalisation des différentes instances de travail collégiales, de clarifier les responsabilités, de valoriser la solidarité et l'identité du groupe. Il peut également être question de mettre en œuvre davantage de transversalité entre les entités au service de la feuille de route globale du service concerné.

Un entretien de cadrage initial tripartite (le responsable de la structure concernée, le commanditaire et le prestataire) précède toute commande relative à ces prestations. Il permet de définir la forme et la durée de la prestation en fonction du contexte, de la situation et des objectifs visés par le bénéficiaire.

Les dates de mise en œuvre sont déterminées en accord avec le cadre codemandeur de la prestation. Le prestataire doit savoir proposer des dispositifs sur mesure, plus ou moins légers en fonction des besoins et laisser sa place au cadre en tant que responsable du collectif, de l'équipe ou de l'organisation. Un juste positionnement de la part des coachs par rapport aux prestataires est requis.

Pour chaque accompagnement stratégique confié, le prestataire doit rédiger de manière structurée les éléments de compréhension, de contexte, d'analyse des enjeux, de ciblage des acteurs impliqués et ses propositions d'intervention, accompagnée d'une proposition financière.

5.1.3 Supervision

Public visé : les coaches des ministères économiques et financiers.

La supervision doit permettre aux coachs de présenter des situations concrètes, de travailler les enjeux de la relation entre les acteurs, de repérer les phénomènes de transfert. Au moyen de feed-back et d'apports théoriques la supervision doit amener les coachs à penser leur pratique au bénéfice du bénéficiaire.

La supervision peut être individuelle ou collective.

Dans le premier cas, le prestataire propose plusieurs superviseurs au coach. Les séances se déroulent alors de façon confidentielle entre le superviseur et le coach.

Dans le second cas, le prestataire organise un partage de pratique. Il doit être en mesure de proposer soit un partage entre coachs des ministères économiques et financiers, soit un partage avec des coachs de structures extérieures.

Important : afin de garantir le respect des règles déontologiques et la parfaite neutralité du superviseur, le prestataire doit être en mesure de proposer un superviseur qui n'est pas intervenu dans la réalisation de coachings au sein des MEF, qu'ils soient collectifs ou individuels.

5.2 Lot 2 : prestations digitales de coaching individuel

Le coaching est mis en place via la plateforme du prestataire. Les opérations de mise en relation du bénéficiaire avec son coach, les séances ainsi que l'évaluation sont réalisées via cette plateforme.

Sauf spécification expresse au moment de la commande, les coachings individuels sont tripartites (parfois quadripartite). Outre le coach et le coaché, la tierce personne peut être, selon le cas, le supérieur hiérarchique du coaché, un responsable RH de la direction du coaché ou un représentant de la délégation à l'encadrement supérieur du secrétariat général.

Les coachings commencent par un entretien de cadrage pour analyser les différents volets de la position du cadre supérieur (environnement, vision, stratégie, structure organisationnelle, style de leadership, processus...) et déterminer les objectifs à atteindre.

Un « contrat » est établi à partir de ces objectifs. Il reprend le contexte et l'expression de la demande, les résultats attendus, les conditions pratiques de déroulement de l'accompagnement, les modalités d'évaluation.

La plateforme mise à disposition de l'administration est sécurisée. Elle permet :

- au bénéficiaire de visionner des profils de coachs susceptibles de l'accompagner,
- le choix du coach par le bénéficiaire,
- le paramétrage de la durée du coaching et la réservation par le bénéficiaire des séances. Durant toute la durée du coaching, le bénéficiaire doit pouvoir solliciter le coach pour une séance,
- le déroulement des séances,
- le recueil de l'appréciation du bénéficiaire.

Article 6 – DÉROULEMENT DE LA PRESTATION

L'administration établit à l'adresse du titulaire la liste des agents autorisés à déclencher le service.

6.1 Lot 1 : Prestations de coaching individuel et collectif

6.1.1 Traitement de la demande

Pour chaque demande des MEF, l'administration transmet au titulaire, par courriel, des éléments sur la situation de l'agent bénéficiaire en précisant le nombre des séances à réaliser. Elle établit un bon de commande.

Pour chaque demande du MEAE, un devis est émis par le prestataire, après l'entretien tripartite de début de coaching qui permettra de définir le nombre de séances.

Le prestataire propose un ou deux coachs au bénéficiaire s'il en fait la demande, pour lui permettre de déterminer avec lequel il sera le plus à l'aise pour travailler.

Tous les coachings sont tripartites, voir quadripartites sauf information contraire fournie par l'administration au moment de la commande. En cas de refus de la procédure tripartite ou quadripartite par le bénéficiaire en début de coaching, le prestataire en informe l'administration qui décide ou non de la poursuite du processus.

S'agissant des coachings collectifs, un entretien de cadrage est organisé par l'administration comprenant le commanditaire, l'administration et le prestataire. A la suite de cet entretien, le prestataire établit un devis précisant la forme et la durée de la prestation, le contexte de l'intervention et les objectifs visés.

L'administration peut demander au prestataire d'associer à la réalisation du coaching collectif un coach interne, formé au coaching collectif, qui l'accompagnera dans la réalisation de la prestation. Le prestataire veille alors à assurer, le cas échéant, un transfert de compétences et à associer pleinement le coach interne.

6.1.2 Déroulement du coaching

Le coach établit un contrat avec le bénéficiaire précisant les objectifs poursuivis et les indicateurs d'atteinte de ces objectifs.

Chaque coaching fait l'objet d'un relevé précisant la date et la durée des séances.

Tout dépassement du temps de coaching prévu dans le bon de commande doit être signalé en amont à l'administration. Dans le cas contraire, le dépassement ne sera pas pris en charge.

6.1.3 Lieu du coaching

Le coaching est dispensé soit dans les locaux de l'administration, soit ceux du titulaire, soit en ligne.

6.1.4 Fin du coaching

En fin de coaching, le prestataire réunit les trois ou quatre parties pour établir le bilan du coaching. Il établit un rapport écrit confidentiel qui est remis au bénéficiaire pour son usage propre. Il contient les recommandations sur les pistes de développement identifiées.

Le prestataire informe l'administration par courriel de la fin du coaching et lui transmet le relevé des dates et heures des séances.

6.1.5 Suivi

Les indicateurs de réussite du coaching sont 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 les équipes, regard objectif sur sa pratique professionnelle, outils permettant de trouver des marges de manœuvre, repositionnement adapté, ancrage de sa légitimité et son leadership, renforcement de la confiance dans son potentiel et ses ressources intrinsèques, identification de ses zones de développement.

A chaque date anniversaire de la notification du marché, le prestataire remet à la délégation à l'encadrement supérieur du secrétariat général, une synthèse globale des prestations réalisées et une analyse qualitative des profils d'ensemble des cadres ayant bénéficié d'un accompagnement ainsi qu'une analyse globale des appréciations recueillies en fin de coaching.

6.1.6 Supervision

Au fur et à mesure des besoins des coaches, l'administration émet des bons de commande en précisant le nom du bénéficiaire et un nombre d'heures de supervision.

Le prestataire propose 2 superviseurs au bénéficiaire pour lui permettre de faire un choix.

Le superviseur proposé ne devra pas avoir réalisé de coachings individuels ou collectifs au bénéfice des agents des MEF.

Les séances sont réalisées à la demande du bénéficiaire, à un rythme répondant à ses besoins.

Le prestataire établit un relevé des dates et heures des séances réalisées qu'il transmet au commanditaire pour paiement.

Le prestataire propose deux fois par an à l'administration une participation à des séances de supervision collectives. Celles-ci peuvent être réservées aux coaches des MEF ou associer des coaches d'autres structures publiques ou privées.

6.1.7 Prestations annexes

Les demandes d'évaluation (« assessment ») et d'outplacement font l'objet d'une mise en concurrence des titulaires du lot ignorant la méthode normale de dévolution des commandes décrite au CCAP.

Sur la base d'une description du contexte et des résultats attendus, il est demandé à chaque prestataire d'établir un devis détaillant le contenu des prestations proposées.

Le choix du prestataire est réalisé à partir de l'étude du devis détaillé en tenant compte de l'adéquation des prestations proposées au regard des attentes.

Un bon de commande est ensuite émis par l'administration.

6.2 Lot 2 : Prestations digitales de coaching individuel

6.2.1 Traitement de la demande

Pour chaque demande, l'administration transmet au titulaire, par courriel, des éléments sur la situation de l'agent bénéficiaire. Elle émet un bon de commande pour le nombre d'heures correspondant.

La plateforme du prestataire permet, a minima, le choix pour le bénéficiaire entre 3 coachs.

Tous les coachings sont tripartites, voir quadripartites sauf information contraire fournie par l'administration au moment de la commande. En cas de refus de la procédure tripartite ou quadripartite par le bénéficiaire en début de coaching, le prestataire en informe l'administration qui décide ou non de la poursuite du processus.

6.2.2 Déroulement du coaching

La plateforme doit rester accessible à l'agent bénéficiaire tant que les heures commandées n'ont pas été consommées.

Chaque séance fait l'objet d'un relevé précisant la date et la durée des séances.

Si le bénéficiaire ne montre pas l'assiduité normale escomptée, le prestataire en avertit sans délai l'administration.

6.2.3 Fin du coaching

Le coaching prend fin avec la réalisation de la dernière heure/séance de coaching commandée.

Si l'administration décide de mettre fin au coaching d'un bénéficiaire avant cet événement, les heures commandées non consommées ne sont pas facturées.

6.2.4 Suivi

Les indicateurs de réussite du coaching sont 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 les équipes, regard objectif sur sa pratique professionnelle, outils permettant de trouver des marges de manœuvre, repositionnement adapté, ancrage de sa légitimité et son leadership, renforcement de la confiance dans son potentiel et ses ressources intrinsèques, identification de ses zones de développement.

A chaque date anniversaire de la notification du marché, le prestataire remet à la délégation à l'encadrement supérieur du secrétariat général, une synthèse globale des prestations réalisées par structure et une analyse qualitative des profils d'ensemble des cadres ayant bénéficié d'un accompagnement ainsi qu'une analyse globale des appréciations recueillies en fin de coaching.

Article 7 – **MISSIONS ET PROFILS DEMANDES**

7.1 Missions des titulaires

Les titulaires ont pour mission :

- 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 ;
- d'assurer le cadrage de l'action avec la personne publique afin d'adapter le contenu des dispositifs de coaching au contexte spécifique ;
- de concevoir et de traiter un dispositif d'évaluation notamment une grille et un questionnaire d'évaluation à diffuser aux cadres concernés ;
- d'élaborer un bilan collectif et non nominatif comme indiqué aux paragraphes 6.1.4 et 6.2.4 du présent document.

7.2 Profils et compétences demandés aux intervenants

L'accompagnement de cadres supérieurs demande des compétences de trois types :

- Avoir reçu une formation de coach certifié pour les prestations qui le nécessitent ;
- Avoir reçu une formation de superviseur pour les prestations qui le nécessitent ;
- Disposer des compétences et de l'expérience nécessaires pour accompagner des cadres supérieurs, individuellement et en groupe.

Les coaches et superviseurs proposés par les titulaires devront être agréés par les délégués à l'encadrement supérieurs des MEF et du MEAE pour pouvoir intervenir et réaliser les prestations attendues.

Au cours de l'exécution du marché, le titulaire pourra proposer de nouveaux coaches et de nouveaux superviseurs, qui devront alors être agréés par les deux délégués à l'encadrement supérieur.