PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

Secrétariat général du Gouvernement

Direction des services administratifs et financiers

Prestations de formation en ressources humaines pour les agents en charge de l'accompagnement et de l'évaluation collégiale des cadres supérieurs de l'Etat

Lot 2 : Techniques d'entretien

Cahier des clauses techniques particulières (C.C.T.P)

Numéro de procédure	25_BAM_785

Table des matières

1. Contexte et objet du marché 3
1.1 Rappel du contexte 3
1.2 Objet du marché 3
1.2 Publics cibles 4
2. Prestations attendues 5
2.1 Périmètre et contenus 5
2.2 Module 1 : formation à l'entretien des agents en charge de l'accompagnement des cadres supérieurs, de direction et dirigeants 5
2.3 Module 2 : formation à l'entretien des rapporteurs-évaluateurs du dispositif « Parcours et carrière » 6
3. Modalités pratiques de la formation et livrables 6
3.1 Durée de la formation 6
3.2 Modalités pédagogiques 6
3.3 Conception, validation et évaluation 7
3.3 Qualité et transmission des livrables 7
3.5 Qualité et diversité des intervenants 8
4. Obligations du titulaire 8

1. Contexte et objet du marché

1.1 Rappel du contexte

Créée par le décret n° 2021-1775 du 24 décembre 2021, la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE) pilote la politique de gestion des cadres supérieurs et dirigeants de l'État.

La DIESE agit en faveur du décloisonnement des parcours professionnels, du développement d'une culture managériale commune, de la professionnalisation des pratiques RH et de l'accompagnement des cadres supérieurs et dirigeants tout au long de leurs trajectoires.

La DIESE veille en particulier à la montée en compétences des délégations à l'encadrement supérieur (DES), à l'harmonisation des pratiques ministérielles et au renforcement des échanges interministériels.

Fondements :

- article L. 412-2 du code général de la fonction publique ;

- décret n° 2021-1775 du 24 décembre 2021 relatif à la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'Etat, aux délégués ministériels à l'encadrement supérieur et au comité de pilotage stratégique de l'encadrement supérieur de l'Etat ;

- décret n° 2022-720 du 27 avril 2022 relatif à l'évaluation collégiale.

1.2 Objet du marché

La DIESE souhaite professionnaliser et homogénéiser les pratiques d'entretien, dans le cadre de l'accompagnement des cadres que dans celui de leur évaluation collégiale. La qualité des entretiens individuels constitue un levier déterminant pour l'accompagnement des cadres supérieurs, pour la fiabilité des évaluations sexennales prévues par le décret n° 2022-720 et pour la pertinence des recommandations formulées aux comités compétents.

L'objectif spécifique du lot 2 est de permettre d'une part aux agents en charge de l'accompagnement des cadres, et d'autre part aux rapporteurs-évaluateurs devant les comités d'évaluation sexennale des cadres supérieurs « Parcours et Carrière », de maîtriser les techniques d'entretien adaptées aux spécificités de l'encadrement supérieur de l'État.

À l'issue de la formation à l'entretien, les participants doivent être capables de :

- Préparer, conduire et exploiter différents types d'entretiens individuels ;
- Adopter une posture professionnelle ajustée ;
- Identifier les atouts, points de vigilance et potentiels d'évolution des cadres ;
- Formuler des analyses et recommandations étayées, utiles à la décision collective.

1.2 Publics cibles

La formation aux techniques d'entretien s'adresse aux :

- **Agents en charge de l'accompagnement individuel de cadres supérieurs ou dirigeants dans les délégations à l'encadrement supérieur (DES) et à la DIESE**

Les cadres de l'Etat accompagnés par les agents formés peuvent être des cadres dirigeants (emplois de l'Etat à la décision du gouvernement), des cadres dits de direction (principalement emploi de sous-directeurs et sous-directrices, d'experts et expertes de haut niveau, de directeurs et directrices de projet, de chefs et cheffes de service), des cadres sur d'autres emplois fonctionnels, ou des cadres supérieurs sur des emplois non fonctionnels.

Ces « accompagnants » peuvent être employés, au sein d'un ministère, par une délégation à l'encadrement supérieur, éventuellement un service RH ou un service d'inspection, ou au sein de la DIESE, à titre notamment de « référent ministériel » en charge du suivi des cadres dirigeants d'un ministère donné. L'entretien individuel est au cœur de leur relation aux cadres de leur portefeuille (point carrière, entretien d'orientation, préparation de candidatures, prise de poste, etc.).

- **Rapporteurs-évaluateurs devant un comité d'évaluation sexennale « Parcours et Carrière ».**

Appelés parfois « experts-carrière », les rapporteurs-évaluateurs sont en charge, au sein d'une délégation à l'encadrement supérieur (DES), ou dans un service connexe (service d'inspection par exemple), de mener, dans le cadre des évaluations prévues au décret n° 2022-720 susmentionné, les entretiens avec le cadre évalué (entretiens préliminaires et entretien de restitution) et avec un certain nombre de personnes, généralement autour d'une dizaine, appartenant à l'entourage professionnel dudit cadre (hiérarchie, pairs, subordonnés, partenaires extérieurs). Ces entretiens font l'objet, ensuite, d'un rapport présenté devant un comité d'évaluation « Parcours et Carrière » qui présente les caractéristiques du profil du cadre et émet des recommandations.

Le dispositif « Parcours et Carrière » est mis en œuvre au moins une fois tous les 6 ans, afin d'évaluer les compétences managériales et d'établir des recommandations pour la suite du parcours professionnel. Cette évaluation est réalisée par un ou deux rapporteurs-évaluateurs, à partir d'entretiens auprès de l'entourage professionnel du cadre. Les recommandations sont formulées de manière collégiale par un comité dédié à partir des observations et propositions des rapporteurs-évaluateurs.

A titre informatif et sans que cela puisse avoir valeur contractuelle, les besoins de formation à l'entretien sont évalués à une vingtaine de personnes par an pour ces populations.

Les rapporteurs-évaluateurs doivent avoir préalablement suivi la formation « socle » prévue dans le lot 3 pour bénéficier de la formation à l'entretien du lot 2. La formation à l'entretien est donc un complément à ce module et doit s'articuler avec la formation « socle ».

Pour information, les objectifs pédagogiques de la formation « socle » (lot 3) pour les rapporteurs-évaluateurs sont :

- *Identifier les acquis et marges de progression dans le cadre des fonctions de rapporteurs-évaluateurs lors d'un comité ;*
- *Travailler sur les postures des rapporteurs-évaluateurs attendues ;*
- *Bénéficier de méthodes et d'outils pour préparer les travaux d'une évaluation approfondie ;*
- *Savoir élaborer des projets de recommandations pertinents au comité, en fonction du profil de carrière du cadre et de ses aspirations ;*
- *Maîtriser les savoir-faire spécifiques au feed-back et à la rédaction du rapport.*

2. Prestations attendues

2.1 Périmètre et contenus

Le lot 2 « Techniques d'entretien » est structuré en deux modules adaptés aux spécificités de chaque public :

- Module 1 : techniques d'entretien à l'attention des « accompagnants » ;
- Module 2 : techniques d'entretien à l'attention des rapporteurs- évaluateurs ;

Les deux modules doivent permettre d'acquérir ou d'approfondir les techniques relatives aux différentes formes d'entretien individuel, dans le cadre de l'accompagnement, d'une part, et dans le cadre de l'évaluation sexennale des cadres, d'autre part.

2.2 Module 1 : formation à l'entretien des agents en charge de l'accompagnement des cadres supérieurs, de direction et dirigeants

La formation doit permettre aux stagiaires d'acquérir ou d'approfondir les techniques relatives aux différentes formes d'entretien individuel, dans le cadre de l'accompagnement des cadres (entretien de carrière, débriefing d'évaluation, entretien d'appui à l'élaboration d'un plan de développement personnel…).

Les objectifs pédagogiques du module sont les suivants :

- Savoir préparer et mener les différents types d'entretien dans le cadre d'un accompagnement ;
- Savoir créer une relation de confiance avec les cadres reçus en entretien, de manière à ce que ceux-ci s'expriment de façon sincère ;
- Savoir traiter et recevoir les émotions ;
- Prendre en compte les biais cognitifs ;
- Savoir-faire un retour (« feedback ») positif et négatif ;
- Être en mesure de « challenger » les éléments du projet professionnel ;

- Être en appui dans la construction d'un plan de développement personnel, notamment à la suite d'une évaluation « Parcours et carrière ».

2.3 Module 2 : formation à l'entretien des rapporteurs-évaluateurs du dispositif « Parcours et carrière »

Le but de la formation est de mener des entretiens efficaces et pertinents aussi bien avec la personne évaluée qu'avec son entourage professionnel. Les entretiens sont des éléments déterminants pour la qualité du rapport qui sera présenté au comité. Ces entretiens doivent permettre de construire une vision juste du cadre, de ses atouts, de ses points de vigilance et de son potentiel d'évolution.

La formation aborde les points suivants :

- Savoir mener les différents types d'entretien :
    - Débriefing après une évaluation professionnelle annuelle ;
    - Entretiens dans le cadre des évaluations « parcours et carrière », comprenant un entretien de cadrage avec le cadre évalué, un entretien avec les membres de l'environnement professionnel du cadre et un entretien de restitution des conclusions ;
    - Entretien d'appui à l'élaboration d'un plan de développement personnel, notamment à la suite d'une évaluation « parcours et carrière » ;
- Faire des feedbacks positifs et négatifs, notamment après un assessment ou un retour sur image ;
- Savoir créer une relation de confiance avec les cadres reçus en entretien, de manière à ce que ceux-ci s'expriment de façon sincère, étayée par des faits et des renvois au référentiel des compétences managériales ;
- Savoir recevoir et traiter les émotions et savoir garder une posture neutre et objective ;
- Savoir repérer et prévenir les biais cognitifs ;
- Être en mesure de « challenger » les éléments du projet professionnel du cadre supérieur reçu en entretien ;
- Connaitre les compétences attendues pour les 3 niveaux de cadres (cadres dirigeants, cadres de direction, cadres supérieurs).

3. Modalités pratiques de la formation et livrables

3.1 Durée de la formation

Les modules 1 et 2 sont prévus sur une durée de deux jours chacun.

3.2 Modalités pédagogiques

Les séances ont lieu en « présentiel ».

Le titulaire du marché doit être en capacité de proposer une alternative en distanciel, si les circonstances l'exigent (crise sanitaire, impossibilité pour les stagiaires de se déplacer du fait

de contraintes extérieures…). Dans ce contexte, le titulaire du marché doit adapter les modalités pédagogiques et proposer une solution numérique compatible avec les normes interministérielles en vigueur, accessible via un navigateur sans création de compte ou téléchargement d'application.

Le prestataire devra privilégier une approche pragmatique et orientée terrain. La formation alterne entre apports conceptuels et mises en pratique et s'appuyant sur des études de cas, des simulations de cas concrets et des échanges de pratiques entre les participants.

La capacité à personnaliser les contenus est indispensable.

Le titulaire propose un déroulé et des outils permettant de gérer l'hétérogénéité des situations et leurs spécificités. Les apprentissages d'ordres stratégique et opérationnel peuvent être mis en œuvre dans différents contextes et situations professionnelles.

3.3 Conception, validation et évaluation

Phase 1 : Conception des modules (UO1) :

La phase de conception de la formation (UO1) permet au titulaire de fournir au commanditaire le support de formation qui sera utilisé. Cette phase de conception se conclut par une session test qui donne lieu à un retour sur expérience (RETEX) destiné à consolider et ajuster le programme et le contenu des sessions suivantes. Ce RETEX s'appuie sur une évaluation de la formation conduite par le titulaire auprès des bénéficiaires, en lien avec le commanditaire. Ce RETEX est présenté à la DIESE durant une réunion-bilan.

Phase 2 : Déploiement des modules (UO2)

Les formations se déroulent en présentiel dans les locaux du titulaire ou dans des locaux loués par lui à cet effet (UO2.3).

Le commanditaire gère les inscriptions des stagiaires. Il fournit au titulaire la liste des stagiaires pour chaque session. Le titulaire fournit au commanditaire la liste d'émargement pour chaque session ainsi que les évaluations de tous les participants.

Phase 3 : Réalisation de bilans (UO3)

A l'issue de la formation, il est demandé au titulaire une évaluation de la session (UO3.1), ainsi qu'à l'issue du marché, un bilan qualitatif et des pistes d'évolution de la prestation qui sont remis à la DIESE et aux DES mobilisées (UO3.2).

3.4 Qualité et transmission des livrables

- Au minimum 1 mois avant la formation, le titulaire devra transmettre :
  - Le CV du ou des intervenants (formateurs et animateurs) ;
  - L'ensemble des supports de l'animateur ; programme détaillé de la formation et méthodes pédagogiques proposées ;
  - L'ensemble des supports transmis aux stagiaires seront validés par écrits au préalable de la formation, par la DIESE ;
  - Le modèle de fiche d'évaluation.

- 1 semaine à l'issue de la formation :
    - Toutes les fiches d'évaluation remplies par les stagiaires (UO 3.1) ;
    - Les feuilles de présence signées par les stagiaires.

- 2 mois à l'issue de chaque année d'exécution du marché :
    - Un bilan qualitatif et des pistes d'évolution de la prestation qui sont remis à la DIESE et aux DES mobilisées (UO3.2).

3.5 Qualité et diversité des intervenants

Il est attendu du titulaire une solide connaissance des environnements professionnels RH dans le secteur public, des enjeux de l'accompagnement et du développement des cadres supérieurs de l'État.

Le niveau d'expertise attendu des intervenants est élevé et doit correspondre au public (cadres dirigeants, de direction, et supérieurs) et à ses enjeux spécifiques. Des méthodes et outils robustes et innovants sont attendus.

Le prestataire doit démontrer :
- Une posture crédible face à des populations de cadres dirigeants de l'État ;
- Une connaissance des pratiques RH dans la fonction publique ;
- Une expertise reconnue en gestion des talents ;
- Une expérience significative d'animation de revues des cadres ;
- Une connaissance pointue sur les plans de développement.

La mobilisation de différents intervenants et experts internes ou externes à l'administration est appréciée. Le titulaire retenu joue le rôle de coordination et de mise en cohérence des différents intervenants.

4. Obligations du titulaire

Le titulaire du présent marché est soumis à une obligation de résultats quant au respect des exigences mentionnées dans le présent document. Il s'engage à réaliser les prestations demandées.

De plus, le prestataire a un devoir de conseil et d'alerte s'il se rend compte, lors de ses interventions, de dysfonctionnements potentiels au titre de ses prestations.