



**MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction interministérielle
de la transformation publique**

Accord-cadre de prestations d'accompagnement à la transformation publique par le coaching

CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIÈRES

Numéro de consultation : : ACIM_Accompagnement des transformations_2024

Le présent Cahier des Clauses Techniques Particulières comporte 35 pages, numérotées de 1 à 37.

CHAPITRE I – PRÉSENTATION GÉNÉRALE	5
ARTICLE 1 - OBJET DE L'ACCORD-CADRE	5
ARTICLE 2 - DESCRIPTION SYNTHÉTIQUE DES LOTS	6
ARTICLE 3 - LIEU DES PRESTATIONS	7
ARTICLE 4 - PRESENTATION DES BENEFICIAIRES	7
4.1 PRÉSENTATION DE LA DIRECTION INTERMINISTÉRIELLE DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE (DITP)	7
4.2 FOCUS SUR LE RÔLE DE LA DITP ET DES PÔLES DE COACHING.....	8
4.3 PRÉSENTATION DES AUTRES BÉNÉFICIAIRES DE L'ACCORD-CADRE	8
CHAPITRE 2 - DETAIL DES PRESTATIONS ATTENDUES	8
ARTICLE 1 - LOT 1 - FORMATION-ACTION À L'ACCOMPAGNEMENT DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE	9
1.1 OBJET DU LOT 1.....	9
1.2 EXPERTISES ATTENDUES	10
1.3 DÉTAIL DES PRESTATIONS ATTENDUES DANS LE CADRE DU LOT 1.....	11
1.3.1 UO 1 Cadrage	11
1.3.1.1 UO 1.1 Cadrage Simple.....	11
1.3.1.2 UO 1.2 Cadrage complexe	12
1.3.2 Validation de la phase de cadrage.....	12
1.3.3 UO 2 Mise à jour des contenus.....	13
1.3.4 UO 3 Réalisation et animation de formation-action	13
1.3.4.1 UO 3.1 Formation d'animateurs de codéveloppement.....	14
1.3.4.2 UO 3.1.1 Formation d'animateurs de codéveloppement – À distance	15
1.3.4.3 UO 3.2 Formation de perfectionnement des coachs internes.....	15
1.3.4.4 UO 3.2.1 Formation de perfectionnement des coachs internes – À distance.....	15
1.3.4.5 UO 3.3 Formation à un outil psychométrique.....	15
1.3.4.6 UO 3.3.1 Formation à un outil psychométrique – À distance.....	15
1.3.4.7 UO 3.4 Formation-action relative à l'évolution des modes de travail, des postures managériales et de leadership	16
1.3.4.8 UO 3.4.1 Formation-action relative à l'évolution des modes de travail, des postures managériales et de leadership – À distance.....	16
1.3.4.9 UO 3.5 Formation de formateurs internes.....	16
1.3.4.10 UO 3.5.1 Formation de formateurs internes – À distance	17
1.3.4.11 UO 3.6 Modules de E-learning	17
1.3.4.11.1 - UO 3.6.1: module numérique de conception simple	18

1.3.4.11.2 - UO 3.6.2 : module numérique d'un niveau de conception moyen.....	18
1.3.4.11.3 - UO 3.6.3 : module numérique d'un niveau de conception complexe.....	18
1.3.4.11.4 - UO 3.6.4: modules de cours multimédias et interactifs de conception simple.....	18
1.3.4.11.5 --UO 3.6.5 : modules de cours multimédias et interactifs d'un niveau de conception moyen.....	18
1.3.4.11.6 - UO 3.6.6 : modules de cours multimédias et interactifs d'un niveau de conception complexe.....	18
1.3.4.11.7 UO 3.6.7 Séances de formation en visioconférence.....	18
1.3.4.11.8 UO 3.6.8 Adaptation et migration d'une formation E-learning dans une plateforme de diffusion pour le Web.....	19
1.3.4.1 UO 3.7 Évaluation à froid.....	19
ARTICLE 2 - LOT 2 - ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL ET COLLECTIF DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE PAR LE COACHING ET LE CODÉVELOPPEMENT	19
2.1 OBJET DU LOT 2.....	19
2.2 EXPERTISES ATTENDUES.....	20
2.3 DÉTAIL DES PRESTATIONS ATTENDUES DANS LE CADRE DU LOT 2.....	21
2.3.1 UO 1 Cadrage.....	21
2.3.1.1 UO 1.1 Cadrage simple.....	21
2.3.1.2 UO 1.2 Cadrage intermédiaire.....	22
2.3.1.3 UO 1.3 Cadrage complexe.....	22
2.3.2 Validation du cadrage.....	22
2.3.3 UO 2 Conditions de réalisation et d'animation de dispositifs d'accompagnement par le coaching	23
2.3.3.1 UO 2.1 - Coaching individuel.....	24
2.3.3.1.1 UO 2.1.1 Coaching individuel à visée opérationnelle.....	24
2.3.3.1.2 UO 2.1.1.1 Coaching individuel à visée opérationnelle – À distance.....	25
2.3.3.1.3 UO 2.1.2 Coaching individuel à visée stratégique.....	25
2.3.3.1.4 UO 2.1.2.1 Coaching individuel à visée stratégique – À distance.....	25
2.3.3.2 UO 2.2 Accompagnement collectif.....	26
2.3.3.2.1 UO 2.2.1 Coaching d'organisation.....	26
2.3.3.2.2 UO 2.2.2 Coaching d'équipe.....	27
2.3.3.2.3 UO 2.2.2.1 Coaching d'équipe – À distance.....	28
2.3.3.2.4 UO 2.2.3 Accompagnement collectif de type séminaire.....	28
2.3.3.2.5 UO 2.2.3.1 Accompagnement collectif de type séminaire – À distance.....	28
2.3.3.2.6 UO 2.2.4 Codéveloppement.....	29
2.3.3.2.7 UO 2.2.4.1 Codéveloppement – À distance.....	29
2.3.3.2.8 UO 2.2.5 Assistance à l'animation de collectif en présentiel.....	29
2.3.3.2.9 UO 2.2.6 Supervision collective d'accompagnement de projets.....	29

2.3.3.2.10 UO 2.2.6.1 Supervision collective d'accompagnement de projets– À distance.....	30
2.3.3.2.11 UO2. 2.2.7 – Réalisation de suivi des accompagnements collectifs	30
CHAPITRE III – CLAUSES COMMUNES A TOUS LES LOTS	31
ARTICLE 1 - UO 4 CAPITALISATION ET INTERNALISATION DES COMPETENCES	31
ARTICLE 2 - FRAIS ANNEXES	31
2.1 UO 5 - FRAIS DE DÉPLACEMENT.....	31
2.1.1 UO 5.1 – Frais de déplacement survenant en dehors de la région de résidence	31
2.1.2 UO 5.2 – Frais de déplacement survenant en dehors de la métropole	32
2.2 UO 6 FRAIS DE FOURNITURE D'ÉQUIPEMENTS TECHNIQUES OU D'OUTILS INFORMATIQUES	32
2.3 UO 7 ACHAT DES CRÉDITS DE PASSATION DES TESTS PSYCHOMÉTRIQUES	32
2.4 UO 8 MISE À DISPOSITION D'UN LIEU DE RÉUNION ET D'ESPACES DE RESTAURATION.....	32
ARTICLE 3 - OUTILS A UTILISER DANS LE CADRE DES PRESTATIONS	32
ARTICLE 4 - DEROULEMENT DE LA PRESTATION	33
4.1 LES ÉTAPES DE LA PRESTATION.....	33
4.1 LES CONDITIONS GÉNÉRALES DE DÉROULEMENT DE LA PRESTATION	33
4.2 CONDITIONS SPÉCIFIQUES AUX LIVRABLES	34
ARTICLE 5 - SUIVI DU MARCHÉ.....	35
ARTICLE 6 - GESTION DE LA CONNAISSANCE	35
ARTICLE 7 - RESPECT DE LA MÉTHODOLOGIE	35
ARTICLE 8 - CLAUSE ENVIRONNEMENTALE	35
ARTICLE 9 - CLAUSE INNOVATION.....	36
ARTICLE 10 - FONCTIONNEMENT EN EQUIPE INTEGREE	36

CHAPITRE I – PRÉSENTATION GÉNÉRALE

ARTICLE 1 - OBJET DE L'ACCORD-CADRE

L'accord-cadre porte sur la réalisation et l'animation de dispositifs de formation-action, de co-développement, d'accompagnement individuel et collectif par le coaching, à destination des acteurs de la transformation publique et au profit des différents bénéficiaires listés en annexe du CCAP.

L'accord-cadre vise à remplir deux objectifs, un objectif de **formation à la transformation publique** d'une part et un objectif **d'accompagnement** à la transformation publique d'autre part. Il s'agit de :

1. **Renforcer les compétences** des acteurs internes de l'administration dans leurs pratiques managériales, leurs méthodologies et leurs capacités à se positionner de façon stratégique dans un écosystème d'acteurs complexes. L'approche pédagogique est principalement **expérientielle** : elle concerne les praticiens internes de l'accompagnement ; les coachs et les managers-coach. Ces formations-actions vont contribuer à renforcer l'internalisation des compétences des agents de l'État, et ainsi augmenter le nombre de ressources qualifiées nécessaires à la transformation publique.
2. **Accompagner l'encadrement et les collectifs de travail** dans leurs projets de transformation. Les méthodes utilisées sont essentiellement celles du coaching et du codéveloppement. Le coaching est centré sur l'élément humain en termes d'engagement, d'initiative et de potentiel, contribuant à des objectifs de transformation. L'accompagnement contribue à l'internalisation des compétences car il est réalisé en équipe intégrée. Les dispositifs d'accompagnement et de formation sont orientés principalement vers les politiques prioritaires du gouvernement et sont territorialisés en termes d'impact et de mise en œuvre opérationnelle.

Le recours par les administrations et les établissements publics de l'État aux prestations intellectuelles est encadré par la circulaire du Premier Ministre du 19 janvier 2022 dont certaines dispositions sont énumérées comme suit :

- **Acquérir des compétences et expertises** dont l'administration ne dispose pas à un instant donné pour lui permettre d'atteindre ses objectifs et mettre en œuvre les transformations attendues de nos concitoyens ;
- **Faire face à un besoin ponctuel** en compétences et expertises complémentaires dans la conduite d'un projet lorsque les capacités des services ne permettent pas d'absorber la charge nécessaire à sa mise en œuvre dans les délais impartis. Néanmoins, il est fait appel prioritairement à des agents publics pour réaliser tout ou partie d'un projet avant de solliciter des titulaires externes ;
- **Éclairer les décideurs publics d'un regard extérieur** afin d'intégrer les innovations ou bonnes pratiques, identifiées dans d'autres pays ou dans le secteur-privé, qui pourraient être utiles à la bonne mise en œuvre de l'action et des services publics.

Dans son rôle de conseil aux prescripteurs, le pôle interministériel d'achat de prestations intellectuelles de la DITP est amené à contrôler le respect de ces dispositions ainsi que les conditions d'engagement et de suivi des prestations.

ARTICLE 2 - DESCRIPTION SYNTHÉTIQUE DES LOTS

L'accord-cadre est alloti de la façon suivante :

N° lot	Intitulés des lots
1	Formation-actions à l'accompagnement de la transformation publique
2	Accompagnements individuels et collectifs dans le cadre d'une transformation publique par le coaching et le codéveloppement

Chaque lot de l'accord-cadre a l'objectif de favoriser la prise de conscience et la bonne compréhension des enjeux de la transformation publique à destination des agents publics, des équipes et organisations ; de leur permettre d'acquérir ou de consolider, par des méthodes d'apprentissage et de mise en situation innovantes, les savoir-faire et savoir-être nécessaires à la réussite de la transformation publique ; de créer des espaces ouverts d'expérimentation, d'échanges de bonnes pratiques entre pairs, de résolution de problèmes et d'intelligence collective ; de professionnaliser et d'outiller les praticiens internes de l'accompagnement.

Pour le lot 1, la formation-action se singularise par sa dimension expérientielle, par l'attention qu'elle porte à la mise en action des savoirs en contexte professionnel et par la posture adoptée par le formateur.

La formation-action est coconstruite par le formateur et le commanditaire à partir de l'exploration des besoins et des réalités professionnelles des agents. Elle définit un référentiel de compétences à acquérir. Lors des intersessions de formation, elle impose la mobilisation des ressources explorées par les participants au cœur de leurs situations professionnelles respectives. Le partage des retours d'expériences permet aux participants et à leur équipe de rapidement transformer ces ressources en expériences, puis en compétences.

Pour le lot 2, le mode d'intervention privilégié est le **coaching** car ce dernier permet de prendre pleinement en compte les dynamiques humaines dans les transformations.

En effet, le coaching défini par opposition à d'autres modes d'intervention, n'est ni une prestation de conseil, ni du mentorat, ni du tutorat, ni de la formation ou de la thérapie. Le coaching développe le potentiel et l'autonomie d'une personne ou de plusieurs personnes, formant groupe, équipe ou organisation, et les aide à **trouver leur propre solution en mobilisant les ressources internes disponibles ou émergentes**. Il vise ainsi, en appuyant l'installation de dynamiques internes autoporteuses, à **soutenir le collectif, le projet et la transformation de façon concrète et durable**.

L'ambition est **d'accompagner les publics** ciblés dans leurs **objectifs de transformation publique**, tels que les dynamiques collectives, les postures managériales, les projets de développement et de transformation.

Ce marché a pour objectif d'accompagner les projets de transformation publique mais n'a pas vocation à accompagner le développement des carrières et les reconversions professionnelles des agents publics de l'État. Les éléments suivants sont exclus du présent accord-cadre :

- Pour le lot 1 :
 - o La formation initiale au coaching, la formation à la supervision, les formations destinées à apporter aux managers les compétences et techniques de base sur le management.
- Pour le lot 2 :
 - o Les cadres dirigeants (nommés en conseil des ministres) faisant l'objet d'un accompagnement spécifique mis en place par la DIESE sont exclus du périmètre du marché pour ce qui relève du coaching individuel ;
 - o Les prestations de supervision des coachs internes de l'administration sont exclues de l'accord-cadre à l'exception de la supervision de projet (UO spécifique précisée dans le lot 2).

Par ailleurs, en l'absence d'expertises identifiées auprès des titulaires de cet accord-cadre, il peut être fait appel à des prestations de coaching auprès de cabinets spécialisés, à des formations spécifiques de perfectionnement des coachs internes, ou le cas échéant à des prestations de médiation.

ARTICLE 3 - LIEU DES PRESTATIONS

Les prestations de cet accord-cadre peuvent être réalisées en France métropolitaine, Corse comprise, ainsi que dans les DROM-COM, prioritairement dans les locaux des administrations bénéficiaires.

ARTICLE 4 - PRESENTATION DES BENEFICIAIRES

4.1 Présentation de la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP)

La Direction interministérielle de la transformation publique (DITP) est instituée par le décret n° 2015-1165 du 21 septembre 2015 modifié. La DITP coordonne et accompagne l'action des administrations pour la mise en œuvre du programme de transformation publique décidé par le Gouvernement dans le cadre des comités interministériels de la transformation publique (CITP).

L'objectif : une action publique plus proche, plus simple et plus efficace pour améliorer concrètement la vie des Français et des agents publics.

Les équipes de la DITP ont 4 missions principales :

- Assurer la mise en œuvre des politiques prioritaires du Gouvernement sur tout le territoire,
- Coordonner l'action des administrations pour simplifier les démarches et améliorer la qualité du service pour les usagers,
- Porter, avec ses partenaires ministériels, l'innovation, la transformation des organisations et des pratiques managériales et, plus généralement, de la gestion publique,

- Accélérer les projets à fort impact des administrations avec l'appui de ses équipes d'experts et de consultants internes ainsi que du Fonds pour la transformation de l'action publique (FTAP).

En savoir plus sur la DITP : <https://www.modernisation.gouv.fr/>

La DITP est en charge du déploiement du programme de transformation défini par le comité interministériel de la transformation publique et assure le suivi de l'exécution des politiques prioritaires du Gouvernement, en liaison avec les ministères et les préfetures dans les territoires.

La DITP pilote le programme de transformation publique défini par le Gouvernement. Au titre de sa mission de transmission, de structuration et de consolidation des méthodes au service de la transformation publique, elle assure l'ancrage des pôles de coaching ministériels déjà implantés et apporte son expertise pour la création de nouveaux pôles de coaching au sein des ministères et des administrations d'État. La DITP structure les achats de prestations de coaching en pilotant cet accord-cadre interministériel d'accompagnement de la transformation avec les pôles de coaching ministériels.

Afin de contribuer à l'accélération des politiques prioritaires et du programme de transformation publique du Gouvernement, ainsi qu'aux engagements du programme Fonction Publique+, la DITP développe le Campus de la transformation publique, qui contribue à faire de l'administration publique une organisation apprenante. Le présent accord-cadre s'inscrit dans cette perspective en donnant les moyens de répondre aux enjeux d'internalisation et de diffusion des expertises de la transformation publique.

4.2 Focus sur le rôle de la DITP et des pôles de coaching

La DITP assure le pilotage de l'accord-cadre avec les pôles de coaching ministériels. Au niveau interministériel, la Direction interministérielle de la transformation publique coordonne et définit les principes directeurs de la politique de coaching, avec ces pôles ministériels. La DITP coordonne les programmes interministériels et anime les différentes communautés de praticiens, telles que celles des coachs et des facilitateurs de codéveloppement.

Lorsqu'une administration ne peut pas avoir recours à un pôle de coaching dans son périmètre, elle peut faire appel à la DITP, qui peut en effet, intervenir directement dans la définition et la mise en œuvre de formations-actions, de dispositifs de coaching et de codéveloppement.

Les prestations de cet accord-cadre font systématiquement l'objet d'une analyse préalable du besoin de l'administration par les pôles coaching ministériels ou par la DITP. Toute demande de prestations est à adresser aux pôles coaching ministériels ou à la DITP.

4.3 Présentation des autres bénéficiaires de l'accord-cadre

L'ensemble des administrations centrales (ministères) et des services déconcentrés de l'État, y compris toutes les entités rattachées aux services du Premier Ministre et des établissements publics listés en annexe du CCAP sont bénéficiaires du présent accord-cadre.

CHAPITRE 2 - DETAIL DES PRESTATIONS ATTENDUES

Chaque lot de l'accord-cadre correspond à des méthodes et des approches qu'il est possible de combiner en fonction des besoins identifiés. Les UO de ces deux lots sont conçues de façon à constituer une « boîte à outils » mobilisables pour accompagner les administrations tout au long d'un projet ou seulement pour certaines de ses phases.

Les titulaires des différents lots pourront ainsi être amenés à travailler ensemble sous le pilotage du chef de projet et l'administration commanditaire. Une collaboration transparente et entière est attendue de la part des titulaires entre eux dans l'exécution des prestations.

Sauf stipulation contraire, pour chaque UO, les délais courent à compter de la réception du bon de commande, lequel les précise conformément à la proposition technique et commerciale du titulaire, acceptée par l'administration. Les délais sont indiqués en jours ouvrés. Chaque jour ouvré correspond à une journée de travail de 8 heures. Pour les prestations d'une durée supérieure ou égale à 5 jours ouvrés, les délais peuvent varier de plus ou moins 10%. Par exemple, pour une prestation de 6 jours ouvrés, une demi-journée en plus ou en moins est acceptée.

Pour les frais de déplacement, de transport, de fournitures d'équipements techniques et d'outils informatique spécifiques, se reporter au chapitre 3 « clauses communes ».

ARTICLE 1- LOT 1 - FORMATION-ACTION À L'ACCOMPAGNEMENT DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE

1.1 Objet du lot 1

L'objet du présent lot porte sur la réalisation et l'animation de dispositifs de formation-action, relatifs :

- À la formation d'animateurs de codéveloppement ;
- Au perfectionnement des coaches internes ;
- À la formation aux outils psychométriques ;
- À la formation sur l'évolution des modes de travail, des postures managériales et de leadership impactant les projets de transformation publique ;
- À la formation de formateurs.

Ces formations visent à professionnaliser et soutenir les acteurs porteurs des politiques publiques de façon à ce qu'ils améliorent les savoir-faire et savoir-être pour les projets de transformation qu'ils portent :

- Dans leur capacité à se positionner stratégiquement dans des systèmes d'acteurs complexes ;
- Dans leur compréhension des dynamiques de groupe ;
- Dans leur aptitude à mobiliser des collectifs et la recherche d'impact.

Le titulaire met en place ces dispositifs répondant aux objectifs, aux modalités d'exécution définis dans le présent accord-cadre et en collaboration avec le pôle coaching ministériel ou la DITP. Les formations-action s'appuient sur les projets concrets des participants et favorisent les échanges sur leurs problématiques réelles. Elles sont enrichies par des apports théoriques pertinents et par les partages de pratiques entre participants.

Elles peuvent mobiliser des approches pédagogiques innovantes comme les outils de diagnostics, jeux sérieux, expéditions apprenantes et témoins inspirants.

L'approche pédagogique doit être expérientielle et en mesure de combiner des situations concrètes et des éclairages théoriques, permettant de prendre du recul et d'acquérir des outils et des méthodes.

Les dispositifs de formation peuvent mobiliser dans leur scénario plusieurs pratiques de formation en les imbriquant ou non dans d'autres dispositifs de formation. Ainsi, les formations peuvent être caractérisées en fonction de trois paramètres :

- Le niveau de présence : du tout distant au tout présentiel ;
- Le niveau d'accompagnement : de la formation en autonomie à la formation accompagnée (formateur, tuteur, mentor) ;
- Le niveau d'activités sociales : de la formation individuelle, seule, à la communauté professionnelle.

Les dispositifs pédagogiques doivent permettre aux participants d'implémenter de nouvelles méthodes pour faire avancer leurs projets. Chaque formation du lot 1 fait ainsi l'objet d'une réunion de bilan et d'un compte-rendu.

Les prestations, objet du marché sont à destination des publics cibles suivants :

- Les praticiens de l'accompagnement dans la fonction publique d'État ;
- Les coaches internes et facilitateurs ;
- Les cadres, managers d'équipe ou de projets (cadres et experts de haut niveau, cadres de direction, cadres de proximité...) ;
- Les décideurs et responsables de projets de transformation à fort enjeux ;
- Tous les acteurs impliqués dans les projets de transformation ;
- Les équipes et les organisations, notamment engagées dans un processus de transformation (fusion, évolution des missions, nouveaux métiers, etc.), dans des projets partenariaux mobilisant différents acteurs de la société civile ou confrontés à des situations sensibles.

Les prestations exclues du présent accord-cadre sont décrites à l'article [Description synthétique des lots](#).

1.2 Expertises attendues

Le titulaire met à disposition de l'administration, conformément à son offre, des profils disposant de compétences de pilotage de projet, d'une **connaissance du secteur public dont les politiques prioritaires du gouvernement** dans son fonctionnement, ses enjeux et sa culture du management public. Les profils justifient également :

- D'une capacité à coconstruire dès la proposition technique et commerciale, dans la phase de cadrage, le projet pédagogique à partir du contexte de l'administration ;
- D'une connaissance et d'une maîtrise de l'ingénierie pédagogique pragmatique et participative à partir des projets et des situations des participants ;
- D'une maîtrise des outils de formation à distance comme : visioconférence, classe virtuelle, outils d'animation type « Miro », entres autres ;
- De la faculté à mobiliser des méthodes innovantes, comme les approches collaboratives et agiles, les nouveaux modèles de management et de leadership, entres autres.

Le titulaire doit être certifié QUALIOPI et en apporter la preuve par le biais d'une attestation.

La proportion de formateur coach doit représenter au minimum, 50% des profils mis à disposition. Les profils doivent être en capacité d'adopter une posture de coach dans la conduite des formations.

Pour les formations de perfectionnement des coaches internes et de formation d'animateurs de codéveloppement, le titulaire doit mettre à disposition de l'administration, conformément à son offre, des profils de formateurs-coachs séniors. Cette séniorité s'entend ici comme une activité de coaching et de formation assurée depuis au moins 8 ans.

Le titulaire doit faire preuve d'adaptation pour les formations d'animateurs de codéveloppement et de formations aux outils psychométriques pour lesquelles les participants n'ont pas systématiquement le profil de coach.

Les profils mis à disposition par le titulaire lors de la constitution de son offre initiale, sont examinés par la DITP et les pôles coaching ministériels. Des auditions sont programmées par l'administration dans les trois mois à compter de la date de notification d'accord-cadre.

En cas de changement dans la composition du vivier, le titulaire doit proposer les nouveaux profils auditionnés dans les conditions précitées. Les modalités de remplacement d'un intervenant du titulaire sont définies à l'article 9.2.3-- Remplacement des intervenants, du CCAP.

1.3 Détail des prestations attendues dans le cadre du lot 1

De manière générale, la multimodalité (différentes modalités pédagogiques pour agencer et coordonner des séquences d'apprentissage) est encouragée.

Conformément à l'article 13.1 - Forme et contenu des prix du CCAP, l'ajustement et la mise à jour par le titulaire, de sa proposition technique et commerciale, sont compris dans les prix du marché.

1.3.1 UO 1 Cadrage

La mise en place d'un dispositif de formation peut être conditionnée à la réalisation préalable d'une phase de cadrage. Cette UO permet d'analyser le besoin, de définir la méthodologie et le cadre d'intervention pour la conception d'un dispositif pertinent.

La phase de cadrage comprend, au minimum, les étapes suivantes :

- L'analyse du besoin de l'administration commanditaire, sous le pilotage du pôle de coaching ministériel ou de la DITP ;
- Le travail autour du contexte, des objectifs, des changements visés, des enjeux de la prestation, du public cible et des cas d'usage ;
- Le choix des UO à mobiliser. Le titulaire mobilise autant que possible l'UO 2.6 « Formation de formateur » dans sa proposition technique et commerciale. Dans le cas contraire, l'absence de cette UO significative au transfert de compétence doit pouvoir être justifiée ;
- La définition des formats de la formation (présentiel, distanciel, hybride) ;
- Les modalités de tests d'autodiagnostic ;
- La définition des modalités d'internalisation et de capitalisation des compétences ;
- La définition des modalités d'exécution des prestations ;
- La sélection, des profils mis à disposition par le titulaire conformément aux critères définis dans le chapitre « Expertises attendues » ;
- La réunion de présentation de la proposition technique et commerciale du titulaire ;
- La phase d'analyse de la proposition technique et commerciale du titulaire, par l'administration commanditaire ;
- Le temps nécessaire à l'ajustement et la mise à jour, par le titulaire, de sa proposition technique et commerciale, le cas échéant.

Cette UO de cadrage est déclinée en deux niveaux de complexité :

1.3.1.1 UO 1.1 Cadrage Simple

Les livrables attendus sont les suivants :

- Une évaluation en ligne à destination des stagiaires à remplir en amont de la formation ;
- Un support pédagogique précisant les objectifs de formation, la méthode et les conditions d'exécution des prestations ;
- Les contenus théoriques et expérientiels ;
- Les cas pratiques ;
- Le référentiel de compétences à acquérir et le profil des intervenants ;
- Le titulaire propose des modalités d'animation pédagogique innovantes sous un format facilement exportable ;
- Les supports des stagiaires et des animateurs.

Pour un cadrage simple, les contenus existants peuvent être réajustés, si besoin et à la demande de l'administration, en utilisant l'UO 2.1 et paragraphe 1.3.2.1 « Mise à jour des contenus ».

Une UO de cadrage simple est adaptée aux contenus de formation existants et représente une durée d'une demi-journée. Au-delà de cette durée, la prestation est considérée comme complexe et les conditions de l'[UO1.2 Cadrage complexe](#) sont appliquées.

1.3.1.2 UO 1.2 Cadrage complexe

Le titulaire propose un dispositif de formation complet et sur mesure pour lequel ni l'administration ni le titulaire ne disposent de contenus structurés.

Les livrables attendus sont les suivants :

- Une note de restitution de l'analyse du besoin de formation exprimé par l'administration (compréhension du contexte, du système et du changement de transformation visée par le programme de formation commandée) ;
- Un livret apprenant pour les participants contenant l'ensemble des étapes de formation ;
- Les livrables du cadrage simple prévu à l'UO 1.1.

En synthèse, le titulaire propose une construction complète du dispositif de formation qui met en cohérence tous les éléments du dispositif de formation.

Cette phase de cadrage, coconstruite avec l'administration commanditaire fait l'objet d'échanges et de réunions de travail.

Le titulaire peut utilement valoriser les ressources mises à disposition par la DITP ou l'administration commanditaire (compétences internes, témoignages, retour d'expériences...) dans sa proposition commerciale et dans le contenu de la formation.

Une UO de cadrage complexe représente une durée de 2 jours maximum.

1.3.2 Validation de la phase de cadrage

À l'issue de la transmission de la proposition technique et financière du titulaire, une réunion de présentation est organisée par l'administration, le cas échéant.

Le titulaire rédige et présente le compte-rendu de la réunion de validation à l'administration dans un délai de 7 jours à compter de la date de réunion. La validation et l'émission du bon de commande pour la réalisation de la prestation de formation, ou le rejet de cette proposition par l'administration commanditaire, intervient dans un délai maximum de 30 jours à compter de la réception de la proposition du titulaire.

En cas de rejet motivé par l'administration, le titulaire dispose de 10 jours pour communiquer une nouvelle proposition technique et financière. Dans ce cas, l'administration dispose de 10 jours pour en effectuer la validation ou le rejet.

1.3.3 UO 2 Mise à jour des contenus

En fonction des besoins identifiés au fil du temps, il pourra être demandé une mise à jour des contenus, formats, ou modalités d'animation, en fonction du contexte, des enjeux et des objectifs de l'administration qui passe la commande.

Cette mise à jour des contenus se fera en co-construction si besoin et à la demande de l'administration et fera l'objet d'échanges, de réunions de travail et de validations itératives de travaux intermédiaires.

La mise à jour varie en fonction du niveau d'adaptation des contenus, soit :

- UO 2.1.1 : **adaptation simple - 0,5 jour ;**
- UO 2.1.2 : **adaptation moyenne - 1,5 jours ;**
- UO 2.1.3 : **adaptation complexe - 3 jours.**

La mise à jour des contenus sera validée par le commanditaire après avoir été testée avec succès sur deux sessions (sauf si l'administration n'en organise qu'une), afin d'évaluer la bonne adéquation du contenu aux besoins de l'administration.

Les livrables attendus sont les mises à jour de tous les supports relatifs à la réalisation et l'animation d'une formation (par exemple, les supports des participants et de l'animateur, le modèle d'autodiagnostic, le modèle de fiche d'évaluation, entre autres).

Le titulaire transmet ces livrables par messagerie dans les délais fixés au bon de commande avant la date de début de la formation

1.3.4 UO 3 Réalisation et animation de formation-action

Cette UO définit les conditions d'exécution des formations, leurs contenus, les éléments préparatoires et les différents types de formation.

La réalisation et l'animation d'une formation peuvent exclusivement être exécutées par le titulaire ou bien conduites en coanimation avec un ou des représentant(s) de l'administration.

Les livrables relatifs à la réalisation et l'animation des formations, définis dans le présent article, sont applicables :

- Pour chaque type de formation ;
- En complément des livrables spécifiques à chaque type de formation.

L'administration fournit la liste des participants au titulaire.

Les livrables attendus en amont de chaque formation sont les suivants :

- Un test d'autodiagnostic à chaque participant et dont les résultats sont communiqués le premier jour de la formation ;
- Le titulaire communique et soumet à la validation de l'administration, les livrables suivants :
 - o Le synopsis de formation ;
 - o Les supports du formateur et des participants, intégrant des cas pratiques ;
 - o Les convocations des participants, précisant la date, le lieu d'exécution, le format (présentiel ou à distance) ;

- La feuille d'émargement ;
- Les modèles d'évaluations (digitales) à chaud de la formation par les participants, ainsi que l'analyse des résultats ;
- L'état des ressources nécessaires à la formation (logistique, outils de facilitation utilisés...).

À l'issue de chaque formation les livrables attendus sont les suivants :

- Par messagerie : les fiches d'évaluation remplies par les stagiaires en format digital (site, outil digital ...)
- La feuille d'émargement signée par les stagiaires.

En dehors des [UO 3.6 Modules de formation à distance](#) et [UO 3.7 Évaluation à froid](#), une UO de formation représente une journée d'animation de 7h00 pour un intervenant. Elle est déterminée par le volume de participants, la nature et la durée d'intervention de la formation.

Une attention particulière est portée à la pédagogie et au cadre d'intervention garantissant la confidentialité, la sécurité et la neutralité nécessaires aux prises de conscience, aux changements concrets et durables des pratiques et des postures de leadership.

1.3.4.1 UO 3.1 Formation d'animateurs de codéveloppement

Cette UO vise à transmettre les apports théoriques (par exemple : la méthode de codéveloppement en 6 phases de Payette et Champagne) et pratiques nécessaires pour permettre aux participants d'animer de manière efficace et dans un cadre de confiance, des groupes de co-développement pérennes.

Au terme de la formation, les participants sont en capacité de :

- S'intégrer dans le dispositif institutionnel de la DITP et/ou des pôles coaching, qui comporte un cadre de l'accompagnement, une déontologie, différents rôles (pilote de l'accompagnement ; commanditaire ; titulaire qui réalise l'analyse de la demande avec le commanditaire ; animateur qui se voit déléguer un groupe) ;
- Comprendre le cadre (notamment déontologique et éthique) et les enjeux institutionnels de la méthode de codéveloppement ;
- Bien appréhender le processus et les postures de l'animateur de codéveloppement ;
- Comprendre les compétences à acquérir pour accueillir, poser le cadre, sécuriser le groupe, animer, savoir mobiliser les participants, induire une réflexion méta ;
- S'approprier le modèle par l'expérimentation en tant que client et en tant qu'animateur sur des problématiques situées dans le cadre de travail apportées par les participants à la formation ;
- Approfondir sa réflexivité (apprentissage).

Le titulaire doit exploiter et améliorer, le cas échéant, dans le cadre des formations dispensées, le kit du codéveloppement conçu par la DITP à destination de la communauté interministérielle des facilitateurs de codéveloppement.

Les livrables attendus, en complément des livrables de l'article [1.3.4 - UO 3 Réalisation et animation de formation-action](#), pour la formation des animateurs de codéveloppement sont :

- Le guide de formation au codéveloppement selon la méthode de codéveloppement enseignée ;
- Une proposition de mise à jour du Kit du codéveloppement fourni par la DITP, le cas échéant.

1.3.4.2 UO 3.1.1 Formation d'animateurs de codéveloppement – À distance

Les conditions d'exécution et les livrables sont identiques au format présentiel. L'exécution des prestations à distance doit être mise en place de façon exceptionnelle.

1.3.4.3 UO 3.2 Formation de perfectionnement des coachs internes

Cette UO vise à former, en continu, les coachs internes en activité pour perfectionner leur pratique. Le contenu est coconstruit par le titulaire avec l'administration. Ces formations concernent des approches, modèles, référentiels, outils à disposition du coach dans sa pratique. Des exercices de mises en situation, en cohérence avec les problématiques d'accompagnement rencontrées par les participants, complètent dans tous les cas les apports théoriques.

Exemple de cas d'usage : mise en pratique d'un concept théorique (ex : l'analyse transactionnelle).

Le livrable attendu, en complément des livrables de l'article [1.3.4 - UO 3 Réalisation et animation de formation-action](#), pour la formation des coachs internes est le guide de formation basé sur les concepts (apports théoriques) et des applications pratiques.

1.3.4.4 UO 3.2.1 Formation de perfectionnement des coachs internes – À distance

Les conditions d'exécution et les livrables sont identiques au format présentiel. L'exécution des prestations à distance doit être mise en place de façon exceptionnelle.

1.3.4.5 UO 3.3 Formation à un outil psychométrique

Cet UO vise à former les coachs internes pour prendre en main les différents inventaires de personnalités et outils psychométriques utilisés notamment à l'appui des programmes d'accompagnement interministériels utiles pour travailler sur le leadership, le comportement sous stress, les dynamiques d'acteurs, la maturité des équipes, les styles managériaux, les démarches culturelles, entre autres. Le titulaire propose au minimum la formation à l'outil psychométrique DISC et l'un des outils suivants : SOSIE, MBTI, GOLDEN et PROCESS COM.

Au terme de la formation, les coachs internes à l'administration sont en mesure :

- D'apprécier la validité et la fidélité des tests ;
- De maîtriser les concepts théoriques ;
- De maîtriser la passation des tests ;
- De maîtriser l'interprétation et la restitution des résultats des inventaires.

Le titulaire prévoit l'accès à une plate-forme digitale de tests et de ressources documentaires. Le titulaire prévoit quelques tests d'essai à l'intention du commanditaire pour fixer le choix de l'outil le plus approprié.

Les livrables attendus, en complément des livrables de l'article 1.3.4 - UO 3 Réalisation et animation de formation-action, pour la formation à un outil psychométrique sont :

- L'accès à la plate-forme de tests et des ressources documentaires (guide d'interprétation, supports de cours, bibliographies...) ;
- Le guide de formation à l'outil psychométrique.
- La certification à l'inventaires de personnalités et outils psychométriques utilisés.

1.3.4.6 UO 3.3.1 Formation à un outil psychométrique – À distance

Les conditions d'exécution et les livrables sont identiques au format présentiel. L'exécution des prestations à distance doit être mise en place de façon exceptionnelle.

1.3.4.7 UO 3.4 Formation-action relative à l'évolution des modes de travail, des postures managériales et de leadership

La dimension managériale est un facteur clé de la transformation publique. En effet, la transformation publique s'incarne par l'évolution de la culture managériale, la culture du numérique, des habitudes de travail, des postures, des compétences, des comportements individuels et collectifs.

Cette UO vise à susciter la prise de conscience et une attitude réflexive sur son environnement et son propre mode de management, de développer des capacités et des compétences fondamentales pour réussir la transformation publique, c'est-à-dire :

- Appréhender les dynamiques de transformations culturelles, managériales ou organisationnelles, comprendre ce qui se joue pour les acteurs engagés dans ces transformations et comment s'y adapter ;
- Avoir un regard systémique sur le système en changement ;
- Penser en termes de processus ;
- Travailler sur des récits porteurs de sens et/ou permettant de décaler les regards ;
- Penser les dynamiques relationnelles et l'engagement du collectif ;
- Tenir des temps d'intelligence collective et savoir réguler ;
- Faire évoluer les pratiques managériales afin de bâtir une relation de confiance, de responsabilité et redonner du sens aux missions des agents (soit une réponse à l'engagement n°1 à Fonction Publique +) ;
- S'ouvrir vers de nouvelles façons de transformer dans un monde en changement permanent (cf. innovation sur les modes agiles, la transformation en marchant...)
- Appréhender les résultats tangibles et les impacts recherchés de la transformation managériale, en fonction de son écosystème, de ses enjeux et de ses projets.

Dans ce cadre et en complément des dispositions prévues aux clauses communes, la formation doit permettre au stagiaire :

- D'identifier et intégrer, dans une dynamique de transformation personnelle, la posture, les pratiques et les comportements d'un manager innovant pour favoriser la collaboration, la prise d'initiative et le droit à l'erreur, la transversalité, l'agilité et l'innovation ;
- De développer dans sa relation avec ses collaborateurs et ses partenaires une posture et des comportements symétriques à ceux que l'État souhaite développer dans sa relation avec les usagers : confiance, autonomie, etc.

Le livrable attendu, en complément des livrables de l'article [1.3.4 - UO 3 Réalisation et animation de formation-action](#), pour la formation-action relative à l'évolution des modes de travail, des postures managériales et de leadership est le guide de formation basé sur les concepts (apports théoriques) et des applications pratiques.

1.3.4.8 UO 3.4.1 Formation-action relative à l'évolution des modes de travail, des postures managériales et de leadership – À distance

Les conditions d'exécution et les livrables sont identiques au format. L'exécution des prestations à distance doit être mise en place de façon exceptionnelle.

1.3.4.9 UO 3.5 Formation de formateurs internes

Cette UO vise à former les formateurs internes de l'administration, susceptibles de dispenser eux-mêmes les formations décrites dans le présent lot et d'animer des communautés autour de ces thématiques. Le titulaire met à disposition un profil répondant à une expertise de

formation et de coaching, de manière à acquérir les deux référentiels de compétences (formateur et posture de coach).

Livrables attendus, en complément des livrables de l'article [1.3.4 - UO 3 Réalisation et animation de formation-action](#), pour la formation de formateurs internes :

- Un kit de formateur interne adapté selon le type de formation concernée, comprenant au minimum les éléments suivants :
 - o Un conducteur pédagogique (durée, progression, objectifs d'apprentissage au regard des compétences attendues) ;
 - o Des exercices et des cas pratiques ;
 - o Des supports de présentation ;
 - o Des modèles d'évaluation ;
 - o Des ressources théoriques et bibliographiques.

Le kit de formation du formateur est soumis à la validation de l'administration avant la date prévue de la formation dans un délai prévu au bon de commande.

1.3.4.10 UO 3.5.1 Formation de formateurs internes – À distance

Les conditions d'exécution et les livrables sont identiques au format présentiel. L'exécution des prestations à distance doit être mise en place de façon exceptionnelle.

1.3.4.11 UO 3.6 Modules de formation à distance

Le titulaire propose des contenus de formation au format numérique pour des dispositifs de formation synchrone et asynchrone, notamment en intersession. L'État dispose d'une plateforme de formation et de formation à distance, MENTOR : les modules de formation à distance à créer intègrent différentes modalités : contenus théoriques, jeux, MOOC, quiz... Ces modules sont déposés sur MENTOR, plateforme à laquelle les titulaires ont accès. L'administration communique les spécificités techniques et les bonnes pratiques pédagogiques prônées sur la plateforme, de manière à ce que le titulaire y intègre les modules créés.

La mutualisation étant au cœur de l'interministérialité, les contenus conçus à la demande d'un ministère pour la formation à distance, qu'ils soient autoportés ou dans le cadre d'une modalité hybride, sont mis à la disposition de l'ensemble des agents des autres ministères, sans coût supplémentaire. Pour favoriser une culture commune et optimiser les dispositifs de formation selon les orientations nationales, le titulaire met à disposition les contenus disponibles à distance sur la plateforme interministérielle Mentor et produit des dispositifs de formation articulés avec l'existant.

Elle doit être accessible conformément au référentiel général d'amélioration de l'accessibilité, édité par la direction interministérielle du numérique (DINUM).

En termes de prestations techniques, la solution proposée par le titulaire doit pouvoir couvrir les cas suivants :

- Le bénéficiaire dispose d'une plateforme LMS Intranet sur son réseau Intranet ;
- Le bénéficiaire dispose d'une plateforme LMS sur le réseau internet ou celle d'un prestataire en mode SAAS ;
- Le bénéficiaire utilise la plateforme interministérielle de formation Mentor.

Dans tous les cas, le plugin FLASH est proscrit. Les technologies HTML5, WebRTC en mode TURN (Traversal Using Relays around NAT) doivent être privilégiées ainsi que les solutions utilisant Big Blue Button (BBB).

Dans tous les cas, le titulaire veille, avant la conception de tout module en ligne, à vérifier auprès du bénéficiaire les exigences techniques attendues. Pour la plateforme interministérielle de formation Mentor, ces exigences sont détaillées en annexe.

Les livrables attendus pour les modules de formation à distance sont :

- Le synopsis de formation ;
- Le modules de formation à distance ;
- Les ressources pédagogiques mises à disposition sur une plateforme en ligne en accès continu avec ou sans connexion ;
- L'animation et/ou intégration avec toute autre modalité pédagogique (classe virtuelle, MOOC, webinaires, podcast...);
- La médiatisation, l'illustration des séquences E-Learning avec des infographies, les vidéos de témoignages, au minimum ;
- Le développement des séquences au format SCORM et intégration technique des modules sur la plateforme Mentor ;
- L'adaptation des formats, le cas échéant, en fonction des besoins de l'administration.

La conception d'un module numérique de formation à distance proposant des ressources pédagogiques mises à disposition sur une plateforme en ligne en accès continu, avec ou sans connexion, se décline en trois niveaux de complexité :

- UO 3.6.1: module numérique de conception simple ;
- UO 3.6.2 : module numérique d'un niveau de conception moyen ;
- UO 3.6.3 : module numérique d'un niveau de conception complexe.

La conception d'un module numérique de formation à distance représente cinq (5) minutes de formation et elle est mobilisable autant de fois que nécessaire.

De même, la conception de modules de cours multimédias et interactifs de formation à distance, disponibles sur ordinateur, smartphone ou tablette (par exemple le MOOC « Comment faire un laboratoire d'innovation publique »), se décline en trois niveaux de complexité :

- UO 3.6.4 : modules de cours multimédias et interactifs de conception simple ;
- UO 3.6.5 : modules de cours multimédias et interactifs d'un niveau de conception moyen ;
- UO 3.6.6 : modules de cours multimédias et interactifs d'un niveau de conception complexe.

La conception de modules de cours multimédias et interactifs de formation à distance représente vingt (20) minutes de cours, elle est mobilisable autant de fois que nécessaire.

1.3.4.11.1 UO 3.6.7 Séances de formation en visioconférence

S'agissant de la conception de séances de formation en visioconférence avec un intervenant selon un horaire défini, le commanditaire et le titulaire conviennent du niveau de complexité de ce travail de conception en fonction d'une part, des outils et des solutions techniques retenus et d'autre part, des contenus à produire ou à réutiliser.

La conception de séances de formation en visioconférence avec un intervenant représente vingt (20) minutes de formation, elle est mobilisable autant de fois que nécessaire.

1.3.4.11.2 UO 3 .6.8 Adaptation et migration d'une formation de formation à distance dans une plateforme de diffusion pour le Web

Une adaptation des contenus de formation à distance sont à intégrer sur la plateforme Web de formation à distance de type Funmooc.

1.3.4.1 UO 3.7 Évaluation à froid

Cette UO peut être mobilisée à la demande de l'administration pour des dispositifs ou des projets de formation qui ont un fort impact sur la transformation managériale et culturelle de la fonction publique.

La grille d'évaluation à froid est coconstruite avec l'administration.

Cette évaluation est à réaliser 3 mois après la formation. Elle a pour objectif de mesurer la qualité et l'efficacité de la formation. Pour ce faire, elle apprécie le niveau d'acquisition des compétences, à partir des apports théoriques et des mises en pratique. Elle doit également permettre de mettre en évidence l'utilisation de ces nouvelles compétences dans les situations professionnelles.

A l'appui de la grille, un rapport d'analyse des résultats est proposé à l'administration. Il explicite les résultats de la grille, évalue l'impact de la formation et les freins à sa mise en œuvre opérationnelle. Il formule des préconisations et des pistes d'évolution. Il permet d'adapter la stratégie, les programmes et les contenus pédagogiques des dispositifs de formation.

Les livrables sont :

- Le questionnaire d'évaluation ;
- Le rapport d'analyse des résultats comprenant des préconisations, des observations recueillies sur le terrain.

ARTICLE 2 - LOT 2 - ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL ET COLLECTIF DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE PAR LE COACHING ET LE CODÉVELOPPEMENT

2.1 Objet du lot 2

Le présent lot a pour objet la réalisation et l'animation de dispositifs d'accompagnement de la transformation publique par le coaching individuel, le coaching collectif, le co-développement et la supervision collective.

La réalisation et l'animation de dispositifs d'accompagnement de la transformation publique, par le coaching portent sur la mise en place des dispositifs relatifs :

- Au coaching individuel à visée opérationnelle ;
- Au coaching individuel à visée stratégique ;
- Au coaching d'organisation ;
- Au coaching d'équipe ;
- À l'accompagnement collectif de constitution ou de cohésion d'équipe ou de management transversal dans un contexte complexe de démarches partenariales ;
- À l'accompagnement de groupes de pairs, de type co-développement ;
- A la supervision collective d'accompagnements de projets ;
- À la réalisation de suivis des accompagnements collectifs ;
- Les prestations, objets du marché sont à destination des publics cibles suivants agissant dans le cadre de transformations publiques d'ampleur : Les décideurs et responsables de projets de transformation à fort enjeux ;

- Les cadres, managers d'équipe ou de projets (cadres et experts de haut niveau, cadres de direction, cadres de proximité...);
- Les responsables de projets de transformation à fort enjeux ;
- Les acteurs impliqués dans les projets de transformation ;
- Les collectifs et les organisations, de type équipes de direction, collectifs managériaux et équipes, groupes de pairs ;
- Les équipes et les organisations, notamment engagées dans un processus de transformation (fusion, évolution des missions, nouveaux métiers, etc.), dans des projets partenariaux mobilisant différents acteurs de la société civile.

Ce marché a pour objectif d'accompagner les projets de transformation publique, mais n'a pas vocation à accompagner le développement des carrières et les reconversions professionnelles des agents publics de l'État.

Les prestations exclues du présent accord-cadre sont décrites à l'article [Description synthétique des lots](#).

2.2 Expertises attendues

Le titulaire met à la disposition de l'administration, conformément à son offre, des profils de coach seniors et juniors disposant de compétences de pilotage de projet, d'une **expertise avérée du secteur public** dans son fonctionnement, ses enjeux pour les profils seniors. Les profils proposés doivent être suffisamment spécialisés et ouverts pour pouvoir disposer d'interventions variées dans les accompagnements collectifs de groupes de pairs de type codéveloppement, d'intelligence collective et de coaching d'organisation.

Ces profils justifient d'une formation initiale complétée par plusieurs formations de perfectionnement au coaching. Ces formations, d'une durée totalisant 30 jours au minimum, sont réalisées dans une période de 3 ans après la validation de la formation initiale au coaching. Ces profils doivent également justifier d'un espace de thérapie personnelle et d'un espace de supervision mobilisés à intervalles réguliers.

Le titulaire s'assure du respect strict des règles déontologiques applicables dans les dispositifs pour lesquels les coachs interviennent (signature de la charte déontologique applicable au début de chaque projet) et privilégie le recours à des profils de coachs seniors pour intervenir lors des coachings individuels à visée stratégique ou lors des accompagnements collectifs complexes.

Le vivier de coachs comprend des profils de superviseurs. Ceux-ci doivent être formés et apporter la preuve de la formation suivie (diplôme ou certification). Des superviseurs doivent exercer depuis au moins 3 ans, ils doivent répondre au code déontologique et aux règles éthiques fixées par la Professional Supervision Fédération (PSF).

Le titulaire propose un vivier de ressources diversifiées comprenant un minimum de 40 coachs (dont 50% de seniors).

Le nombre de coachs seniors répond, au minimum, aux conditions suivantes :

- D'une expérience de 8 années à temps plein ;
- D'une expérience de management de direction de plus de cinq ans ;
- Pour les coachs seniors justifiant d'une expertise dans la gestion de transformation complexe au niveau managérial, organisationnel, processuel et culturel entre autres, le minimum d'année requis peut être ramené à 5 ans ;

Les profils de coachs juniors disposent d'au minimum de 2 années d'expérience à temps plein.

2.3 Détail des prestations attendues dans le cadre du lot 2

Conformément à l'article 13.1 - Forme et contenu des prix du CCAP, l'ajustement et la mise à jour par le titulaire de sa proposition technique et commerciale, sont compris dans les prix du marché.

2.3.1 UO 1 Cadrage

Cette UO permet d'analyser le besoin, d'identifier les expertises qualifiées du vivier du titulaire, de définir la méthodologie et le cadre d'intervention pour la conception d'un dispositif pertinent.

La phase de cadrage comprend, au minimum, les étapes suivantes :

- L'analyse systématique du besoin de l'administration commanditaire, sous le pilotage du pôle de coaching ministériel ou avec la DITP ;
- Une réunion d'échange, au minimum, ayant pour objectif de s'assurer de la bonne compréhension du besoin ;
- Le choix du niveau de cadrage (simple, intermédiaire, complexe) ;
- Le travail autour du système pertinent, du contexte, des objectifs, des changements visés, des enjeux de la prestation, du public cible ;
- La sélection, des profils mis à disposition par le titulaire conformément aux critères définis dans le chapitre « Expertises attendues » ;
- La définition des formats de l'intervention (présentiel, à distance, hybride) ;
- La définition des modalités d'internalisation et de capitalisation des compétences ;
- La définition des modalités de pilotage et de coordination des prestations ;
- L'entretien de mise en relation des coachs du titulaire avec le bénéficiaire de la prestation ;
- La réunion de présentation de la proposition technique et commerciale du titulaire ;
- La phase d'analyse de la proposition technique et commerciale du titulaire, par l'administration commanditaire ;
- Le temps nécessaire à l'ajustement et la mise à jour, par le titulaire, de sa proposition technique et commerciale, le cas échéant.

2.3.1.1 UO 1.1 Cadrage simple

Cette UO de cadrage simple est appliquée quand elle est rendue nécessaire, pour le coaching individuel et lorsque l'administration ou le titulaire disposent de contenus existants pour l'accompagnement collectif.

Les livrables attendus sont les suivants :

- Un support de restitution d'analyse du besoin ;
- Contenus théoriques et cas pratiques ;
- Ingénierie d'accompagnement ;
- Modèles de contrats de coaching ;
- Liste des coachs missionnés ;
- Modèles de supports spécifiques ;
- Le planning d'intervention prévue.

Une UO de cadrage simple représente une durée d'une demi-journée. Au-delà de cette durée, la prestation est considérée comme intermédiaire et les conditions de l'[UO 1.2 Cadrage intermédiaire](#) sont appliquées.

2.3.1.2 UO 1.2 Cadrage intermédiaire

Cette UO est appliquée dans le cadre d'un dispositif d'accompagnement collectif.

Cette UO de cadrage comprend l'analyse du besoin par le titulaire. Elle peut faire l'objet de plusieurs réunions entre les parties prenantes et d'échanges itératifs.

Les livrables attendus sont les suivants :

- Le compte rendu de la réunion d'échange avec l'administration ;
- Un support précisant les objectifs, la méthode et les conditions d'exécution des prestations ;
- Un document de synthèse pour valider la conception du dispositif et le détail du suivi d'accompagnement à 3, 6 et 9 mois pour chaque participant ;
- La liste des ressources sélectionnées pour le projet (coachs externes référencés, et le cas échéant de coachs internes rattachés aux pôles existants) ;
- La documentation et les outils mobilisés pour le projet d'accompagnement ;
- La date d'intervention prévue.

Une UO de cadrage intermédiaire représente une durée supérieure à une demi-journée et à trois journées au maximum. Au-delà de cette durée, la prestation est considérée comme complexe et les conditions de l'[UO 1.3 Cadrage complexe](#) sont appliquées.

2.3.1.3 UO 1.3 Cadrage complexe

En complément des conditions et des livrables du cadrage intermédiaire, le titulaire réalise des entretiens de diagnostic individuels avec le collectif de l'administration accompagnée.

Ces séances d'entretiens individuels ne sont pas des séances de coaching individuels, mais des entretiens de diagnostics, pour le recueil d'informations et la prise de connaissance mutuelle.

Une UO de cadrage complexe représente une durée de six journées au maximum.

L'administration commanditaire organise une réunion de restitution d'analyse du besoin avec le titulaire.

Livrables attendus pour un cadrage complexe :

- Un support de restitution d'analyse du besoin au stade de la réunion de restitution avec l'administration commanditaire ;
- Une proposition technique et commerciale contenant, au minimum :
 - o La formalisation de l'étape de validation de la proposition d'accompagnement initiale comprenant : l'approche méthodologique adoptée, le planning des interventions, les attendus associés, les supports de restitution d'analyse des besoins mis à jour, un document de synthèse pour valider la conception de l'accompagnement et le détail du suivi d'accompagnement à 3, 6 et 9 mois de chaque participant ;
 - o La liste des ressources sélectionnées pour le projet (coachs externes référencés, et le cas échéant de coachs internes rattachés aux pôles existants) ;
 - o La documentation et les outils mobilisés pour le projet d'accompagnement.

Une UO de cadrage complexe représente une durée de six journées au maximum.

2.3.2 Validation du cadrage

Après la transmission de la proposition technique et financière du titulaire, une réunion de présentation est organisée par l'administration, le cas échéant.

Le titulaire rédige et présente le compte-rendu de la réunion de validation à l'administration dans un délai de 7 jours à compter de la date de réunion. La **validation et l'émission du bon de commande pour la réalisation de la prestation de coaching, ou le rejet** de cette proposition par l'administration commanditaire, intervient dans un **délai maximum de 30 jours** à compter de la réception de la proposition du titulaire.

En cas de rejet motivé par l'administration, le titulaire dispose de 10 jours pour communiquer une nouvelle proposition technique et financière. Dans ce cas, l'administration dispose de 10 jours pour en effectuer la validation ou le rejet.

2.3.3 U0 2 Conditions de réalisation et d'animation de dispositifs d'accompagnement par le coaching

Cette UO définit les conditions d'exécution des accompagnements par le coaching, leurs contenus, les éléments préparatoires et les différents types de coaching. La réalisation, l'animation et l'évaluation de ces accompagnements peut exclusivement être exécutée par le titulaire ou en coanimation avec un ou des représentant(s) de l'administration.

Les livrables relatifs à la réalisation et l'animation des accompagnements par le coaching, définis dans le présent article, sont applicables :

- Pour chaque type de coaching ;
- En complément des livrables spécifiques à chaque type de coaching.

Les délais d'exécution des prestations sont fixés au bon de commande.

L'administration fournit la liste des participants au titulaire.

Les livrables attendus en amont de chaque dispositif d'accompagnement par le coaching les livrables communs à chaque type de coaching sont les suivants :

- Dans un délai avant la date prévue de coaching prévu au bon de commande, le titulaire communique et soumet à la validation de l'administration, les livrables suivants :
 - o Le titulaire communique la liste, détaillée et définitive, des coachs et intervenant dans le dispositif ;
 - o Les convocations des participants, précisant la date, le lieu d'exécution, le format (présentiel ou à distance). Ces convocations seront envoyées, par le titulaire, à chaque participant ;
 - o La feuille d'émargement ;
 - o Les modèles d'évaluations (digitales) à chaud du dispositif d'accompagnement par les participants, ainsi que l'analyse des résultats ;
 - o L'état des ressources nécessaires à la formation (logistique, outils de facilitation utilisés...);
 - o Les supports des bénéficiaires le cas échéant.

Au démarrage de chaque dispositif d'accompagnement, les livrables sont les suivants :

- Un contrat de coaching par bénéficiaire communiqué par l'administration : renseigné, signé et précisant ses objectifs et les modalités du coaching ;
- La charte de déontologie-type de l'administration, signée.

2.3.3.1 UO 2.1 - Coaching individuel

2.3.3.1.1 UO 2.1.1 Coaching individuel à visée opérationnelle

Cette UO de coaching individuel consiste en l'accompagnement d'une seule personne dans le cadre du développement de son efficacité professionnelle dans un contexte de changement de son écosystème d'acteurs et d'activités ; il favorise un meilleur accès à ses qualités, à ses ressources et à ses compétences et vise une amélioration de la performance et du bien-être dans un contexte professionnel donné. Cela consiste à faire évoluer les pratiques managériales pour bâtir une relation de confiance, de responsabilité et redonner du sens aux missions des agents. Le coaching individuel intervient dans l'ici et maintenant, au cœur des situations professionnelles vécues par le coaché. Son but vise des objectifs opérationnels et managériaux.

Dans le cadre de la mise en place de séances successives, le titulaire doit :

- Conduire un entretien préalable pour analyser les différents aspects de la position du manager (environnement, vision, stratégie, structure organisationnelle, style de leadership, processus, ...) et l'aider à déterminer ses propres objectifs ;
- Établir un « contrat », à partir de ses objectifs, qui reprend le contexte et l'expression de la demande, les résultats attendus, les conditions pratiques de déroulement de l'accompagnement, les modalités d'évaluation ainsi que la durée et la fréquence de l'accompagnement individuel ;
- Organiser la réunion tripartite entre le titulaire, le bénéficiaire du coaching et son supérieur hiérarchique ou toute autre partie prenante validée avec le commanditaire ;
- Assurer les séances selon la fréquence déterminée par le contrat de coaching, ponctuées si nécessaire d'échanges de courriels et/ou d'échanges téléphoniques. Certaines de ces séances, avec l'accord du coaché ou à sa demande, peuvent avoir lieu à distance ;
- Conduire, le cas échéant, un point d'étape pour revoir les objectifs du bénéficiaire en fonction du contexte et de son évolution ;
- Conduire un entretien de bilan avec le bénéficiaire et le cas échéant avec son supérieur hiérarchique, les RH ou le prescripteur désigné ;
- Proposer, si nécessaire, une appréciation du processus de coaching individuel au bénéficiaire.

Les typologies de coaching individuel les plus courantes concernent les coachings de prise de poste à fort enjeu, les coachings d'accompagnement au changement, de développement managérial ou de transition professionnelle

Livrables attendus, en complément des livrables de l'article [UO 2 Réalisation et animation de dispositifs d'accompagnement par le coaching](#), pour le coaching individuel à visée opérationnelle :

- Restitution d'un test psychométrique, le cas échéant ;
- Bilan confidentiel remis au bénéficiaire ;
- Questionnaire de fin de coaching le cas échéant ;

La durée d'une séance de coaching individuel est comprise entre 1h au minimum et 1h30 au maximum.

Le nombre maximum de séance par bénéficiaire est de 10 séances.

2.3.3.1.2 UO 2.1.1.1 Coaching individuel à visée opérationnelle – À distance

Les conditions d'exécution et les livrables sont identiques au format présentiel. L'exécution des prestations à distance doit être mise en place de façon exceptionnelle.

2.3.3.1.3 UO 2.1.2 Coaching individuel à visée stratégique

Cette UO a pour objectif d'accompagner les acteurs de la transformation d'une organisation ou du déploiement d'une nouvelle stratégie.

Cette UO est identique dans son processus à la prestation de coaching individuel à visée opérationnelle. Elle aborde plus directement le leadership du bénéficiaire au sein d'un environnement complexe de transformation.

Cette UO est réalisée par un coach senior au minimum, mettant un œuvre un accompagnement réflexif stratégique et concerne prioritairement les cadres de direction et les directeurs de projet de transformation à forts enjeux et impacts, souvent en lien avec des évolutions à plusieurs niveaux (organisationnels – métiers – processus – relationnels et partenariaux). Les cadres de direction peuvent être les directeurs adjoints d'administration centrale, les directeurs régionaux, les directeurs de politique prioritaire gouvernementale.

Cette UO a pour objectif de mettre en œuvre des prestations sur mesure afin :

- D'aider le bénéficiaire à acquérir une meilleure connaissance de son style de management et de leadership et à se situer par rapport au niveau de responsabilité attendu d'un cadre supérieur de l'État, comme par exemple : la compréhension de la position institutionnelle et des attentes internes et externes qui y sont liées, la capacité à adopter une nouvelle posture, développer l'affirmation de soi dans l'écoute et la coopération, améliorer la pertinence managériale et relationnelle ;
- De permettre, aux bénéficiaires en poste, de réinterroger leurs pratiques managériales et leur organisation ou leur efficacité personnelle au regard de leurs nouveaux enjeux et contextes en évolution, notamment dans le cadre de la transformation publique.

Livrables attendus, en complément des livrables de l'article [UO 2 Réalisation et animation de dispositifs d'accompagnement par le coaching](#) pour le coaching individuel à visée stratégique :

- Restitution d'un test psychométrique le cas échéant ;
- Bilan confidentiel remis au bénéficiaire du coaching ;
- Questionnaire de fin de coaching le cas échéant.

La séance de coaching individuel est comprise entre 1h au minimum et 1h30 au maximum.

Le nombre maximum de séance par bénéficiaire est de 10 séances.

2.3.3.1.4 UO 2.1.2.1 Coaching individuel à visée stratégique – À distance

Les conditions d'exécution et les livrables sont identiques au format présentiel. L'exécution des prestations à distance doit être mise en place de façon exceptionnelle.

Les deux cas d'usage de coachings individuels suivant sont présentés à titre indicatif :

- 1- Coaching d'accompagnement de la transformation y compris dans le cadre d'une prise de poste :
Le titulaire a pour objectifs, dans le cadre du coaching d'accompagnement de la transformation d'accompagner un porteur de projet de chef de transformation, chef de projet ou sponsor, afin :

- De lui permettre d'appréhender les enjeux du pilotage et de la conduite de projet ;
- De l'aider à se positionner et se préparer à cadrer, piloter et mettre en œuvre le mode projet dans un environnement complexe et souvent peu acculturé et peu soutenant ;
- De développer sa capacité à mobiliser et développer ses ressources et ses alliés pour réussir le projet ;
- De prendre conscience et de capitaliser ses apprentissages pour ancrer une nouvelle posture et de nouvelles compétences et pour être capable de les transmettre.

Dans le cadre d'une prise de poste, le titulaire réalise un bilan managérial afin de donner au bénéficiaire une meilleure connaissance de ses atouts et de ses points de progrès au bénéfice de la transformation publique.

- 2- Coaching d'accompagnement du changement dans un contexte de transformation :
Évolution de métier, d'organisation, de positionnement, posture, adoption de nouveaux outils dans le système d'acteurs du bénéficiaire.

2.3.3.2 UO 2.2 Accompagnement collectif

Toutes les typologies d'accompagnement visent à rendre autonomes les responsables et les équipes en s'appuyant sur les ressources propres du collectif. Les dispositifs accompagnent tous les collectifs à partir du binôme jusqu'à l'organisation complète de type direction régionale, par exemple, et incluant les collectifs transversaux de pairs.

L'accompagnement collectif peut revêtir plusieurs formes et plusieurs méthodes d'approche par niveau de complexité.

2.3.3.2.1 UO 2.2.1 Coaching d'organisation

Le coaching d'organisation est une pratique d'accompagnement des acteurs d'une organisation dans un processus de transformation face à des enjeux d'ordres stratégiques, culturels, organisationnels et managériaux en vue de développer leurs ressources propres pour atteindre leurs objectifs. Cet accompagnement collectif vise en particulier le développement des dynamiques relationnelles et l'amélioration des interactions du système, et favorise l'émergence des solutions provenant des acteurs de l'organisation. Dans le coaching d'organisation, toutes les UO du lot 1 et du lot 2 peuvent être combinées, par exemple :

- Coaching individuel de cadres exerçant des fonctions de direction ;
- Coaching d'équipes de direction pour piloter de manière transversale l'organisation ;
- Coaching d'équipes ;
- Supervision de projets des coachs intervenant dans le système ;
- Mise en place de groupes de codéveloppement ;
- Accompagnement collectif de constitution ou de cohésion d'équipe ;
- Formations-actions à la transformation du lot 1.

Les livrables attendus du coaching d'organisation sont spécifiquement :

- Une analyse approfondie de la situation (diagnostic) ;
- Un document stratégique de restitution contenant des préconisations.

Cette UO représente une journée d'animation pour un intervenant. Elle est mobilisée en fonction du volume de participants, de sa complexité et sa durée d'intervention.

Les cas d'usage de coaching d'organisation peuvent aborder à titre indicatif, dans le cadre de transformations, les sujets suivants :

- Démarche de transformation culturelle et collective visant l'intelligence collective, l'impact, de nouvelles façons de faire avec les parties prenantes et engageant des parcours en modes coaching pour soutenir des changements de posture ;
- Démarches de réorganisation (fusion de structures, évolution des missions, fermeture d'établissement...), engageant l'ensemble du collectif (équipe de direction, équipe projet, collectif de managers, service ou la transformation est sensible...), et prenant pleinement en compte les enjeux collectifs (y compris liés à la charge de travail, la qualité de vie et les conditions de travail des agents), les besoins de travailler sur une culture commune en cas de fusion ;
- Démarche de transformation managériale et organisationnelle, visant à installer une délégation, la simplification et l'agilité, le management transversal ;
- Démarches associant les parties prenantes autour de projet de société avec des enjeux forts d'alliance, de mobilisation, de dynamique collective, dans laquelle la direction est appuyée dans la mise en place d'une équipe projet, d'une association des parties prenantes, d'une démarche visant à travailler sur la vision collective, l'identification des solutions et à leur mise en œuvre ;
- Projet de service pour une nouvelle Direction, visant à susciter l'engagement collectif autour d'un projet commun (travail sur le sens de l'action, la raison d'être, l'état d'esprit, le projet stratégique, des expérimentations et des apprentissages en découlant) ;
- Dans le cas d'un projet de transformation, accompagnement de 2 directions différentes avec 2 commanditaires : 2 métiers, 2 cultures différenciées, groupe d'échanges de pairs.

2.3.3.2 UO 2.2.2 Coaching d'équipe

L'équipe s'entend comme un segment ou une partie de l'organisation confrontée à un projet de transformation, avec au minimum de 2 personnes et au maximum 20 personnes. Le coaching d'équipe accompagne le groupe dans son ensemble et vise la performance collective. Le coach appuie le groupe en aidant ses membres à tirer parti des individualités et faire émerger des dynamiques collectives autour d'un même objectif. Le coaching de binôme relève de cette typologie.

Le cas d'usage de coaching d'équipe suivants, sont présentés à titre indicatif :

Accompagnement d'un CODIR, d'une s/direction, d'un bureau en administration centrale ou d'un pôle en direction régionale dans l'objectif :

- De développer la performance d'une équipe ;
- De développer une vision partagée et une culture commune ;
- De prendre conscience des modes de fonctionnement individuels et collectifs à faire évoluer ;
- D'expérimenter de nouveaux comportements, de nouvelles postures ;
- De faire face à des changements prévus ou non.

Les livrables attendus, en complément des livrables de l'article [UO 2 Réalisation et animation de dispositifs d'accompagnement par le coaching](#) pour du coaching d'équipe sont :

- Contrat de coaching ou d'intervention ;
- Ressources documentaires liées à l'intervention ;
- Synthèse de l'ingénierie d'intervention : intentions, leviers et impacts ;
- Ressources logistiques ;
- Synthèse contenant les préconisations de suivi de la transformation du collectif.

Cette UO représente une journée d'animation pour un intervenant. Elle est mobilisée en fonction de sa complexité et sa durée d'intervention.

2.3.3.2.3 UO 2.2.2.1 Coaching d'équipe – À distance

Les conditions d'exécution et les livrables sont identiques au format présentiel. L'exécution des prestations à distance doit être mise en place de façon exceptionnelle.

2.3.3.2.4 UO 2.2.3 Accompagnement collectif de type séminaire

Cette UO concerne toutes les phases amont et aval d'un projet de transformation, afin de mobiliser, préparer, expliciter la pertinence et le sens de la transformation engagée ou à venir (séminaire de lancement ou de bilan, événement, communication).

La communication d'un projet de transformation est en effet utile en amont, comme en aval, d'un coaching collectif ou d'un projet de transformation de grande ampleur ; elle permet d'engager et de faire adhérer les agents à la transformation. Cette séquence de communication peut prendre la forme d'un événement pour lancer et communiquer le plan d'action destiné à émerger ou émanant d'un accompagnement collectif.

À titre d'illustration, l'accompagnement collectif peut être pertinent lors de la constitution d'une équipe, sa cohésion ou pour un groupe qui fonctionne en mode projet (management transversal), accompagner deux cultures métiers ou deux directions fonctionnelles qui souhaitent des modalités de collaboration ou de partenariat.

Ce type d'accompagnement englobe les partenaires internes et externes à l'organisation pour une approche systémique de la transformation. Cet accompagnement peut concerner des collectifs comptant des milliers de personnes dans le cadre d'un séminaire résidentiel, d'une journée d'études ou de cohésion, de démarches d'intelligence collective, exemple : le format du forum ouvert.

Pour cette UO, le titulaire met à disposition un profil de coach sénior.

À titre d'exemple, cette UO peut être mobilisée dans l'animation des communautés interministérielles de facilitation, de codéveloppement et de coaching.

Les livrables attendus, en complément des livrables de l'article [UO 2 Réalisation et animation de dispositifs d'accompagnement par le coaching](#) de l'accompagnement collectif de constitution ou de cohésion d'équipe ou de management transversal dans un contexte complexe de démarches partenariales sont :

- Synthèse de l'ingénierie d'intervention : intentions, leviers, impacts ;
- Synthèse contenant les préconisations de suivi de la transformation du collectif, afin de faire évoluer les pratiques managériales pour de bâtir une relation de confiance, de responsabilité et redonner du sens aux missions des agent – notamment dans le cadre de l'engagement n°1 de Fonction Publique +.

Cette UO représente une journée d'animation pour un intervenant. Elle est mobilisée en fonction de sa complexité et sa durée d'intervention.

2.3.3.2.5 UO 2.2.3.1 Accompagnement collectif de type séminaire – À distance

Les conditions d'exécution et les livrables sont identiques au format présentiel. L'exécution des prestations à distance doit être mise en place de façon exceptionnelle.

2.3.3.2.6 UO 2.2.4 Codéveloppement

Le groupe de **codéveloppement** est une pratique d'apprentissage et de collaboration réalisée en groupe de pairs de 6 à 8 personnes selon un processus structuré en plusieurs étapes : l'exposé de la problématique, la clarification de la problématique, le contrat, la consultation, l'intégration des préconisations et l'apprentissage collectif dans le cadre du processus de codéveloppement. Cette méthode permet de rompre l'isolement, de déplacer les cadres de références, d'encourager l'audace, la prise d'initiatives et l'entraide grâce à l'intelligence collective à l'œuvre.

L'administration dispose d'une communauté de codéveloppeurs de 200 personnes qui utilisent cette méthode structurée.

Il est attendu du titulaire :

- Qu'il opère avec cette méthode structurée en 6 étapes ou avec des méthodes de même nature
- Une posture de facilitateur intégrant les gestes du coach (inclusion, création d'une alliance, définition et mise en œuvre d'un cadre de fonctionnement du groupe)
- Qu'il s'appuie sur le kit de codéveloppement fourni par l'administration.

Les livrables attendus, en complément des livrables de [UO 2 Réalisation et animation de dispositifs d'accompagnement par le coaching](#), pour le codéveloppement sont :

- Charte d'engagement proposée par l'administration à faire signer aux participants ;
- Restitution anonymisée des apprentissages et de retours d'expérience de groupes de codéveloppement.

Cette UO représente une demi-journée d'animation pour un intervenant. Elle est mobilisée en fonction de sa durée d'intervention.

2.3.3.2.7 UO 2.2.4.1 Codéveloppement – À distance

Les conditions d'exécution et les livrables sont identiques au format présentiel. L'exécution des prestations à distance doit être mise en place de façon exceptionnelle.

2.3.3.2.8 UO 2.2.5 Assistance à l'animation de collectif en présentiel.

Cette UO ne requière pas de profil de coach, elle vise à assister le coach dans l'animation d'une séance collective, d'apporter un appui logistique, d'aide à l'animation et administratif (compte-rendu, par exemple). Cette assistance peut intervenir aux différentes étapes d'une séance collective.

Le livrable attendu est un compte-rendu d'animation d'une séance.

Cette UO représente une demi-journée d'assistance à l'animation d'une séance collective pour un intervenant. Elle est mobilisée en fonction de sa durée d'intervention.

2.3.3.2.9 UO 2.2.6 Supervision collective d'accompagnement de projets

La supervision collective est un groupe de 6 à 8 personnes dans l'accompagnement de projets ; elle peut également concerner les coachs internes à l'administration, constitués en équipe intégrée avec le titulaire et intervenant ensemble. La supervision collective est une forme de soutien professionnel pour les praticiens de la relation et se déroule séparément de l'interaction avec le client. C'est un espace sécurisé et contenant pour un dialogue réflexif avec un superviseur en exercice, soutenant la pratique, le développement et le bien-être des

supervisés. Les fonctions de coach et de superviseur sont différenciées et ne peuvent être exercées par les mêmes personnes.

La supervision doit permettre aux participants de présenter des situations concrètes de coaching, de travailler les enjeux implicites dans les relations entre acteurs, de repérer les phénomènes de transfert. Au moyen de feed-back, d'apports théoriques, de regards extérieurs, la supervision génère un dialogue réflexif périodique amenant les participants à penser leur pratique au bénéfice de l'équipe accompagnée et à ajuster leur pratique.

Les livrables de la supervision d'accompagnement de projets sont les suivants :

- Contrat de supervision ;
- Charte de déontologie de la supervision (en lieu et place de la charte déontologique de l'UO 2).

Cette UO représente une demi-journée de supervision collective pour un intervenant. Elle est mobilisée en fonction de sa durée d'intervention.

2.3.3.2.10 UO 2.2.6.1 Supervision collective d'accompagnement de projets- À distance

Les conditions d'exécution et les livrables sont identiques au format présentiel. L'exécution des prestations à distance doit être mise en place de façon exceptionnelle.

2.3.3.2.11 UO2. 2.2.7 – Réalisation de suivi des accompagnements collectifs

Cette UO vise à mesurer avec chaque participant, l'appropriation des changements à opérer au niveau individuel, collectif et de l'organisation. Cette prestation peut être organisée en groupe ou sous format individuel en fonction de la complexité de la situation accompagnée.

Cette prestation de suivi est programmée dans un délai de 3 à 9 mois après la fin de l'accompagnement et se déroule à 3 et/ou 6 et/ou 9 mois, en fonction de l'impact des transformations en cours et la sensibilité des participants.

Les livrables attendus pour la réalisation de suivi des accompagnements collectifs sont les suivants dans les délais mentionnés au bon de commande :

- La feuille d'émargement ;
- Plan de suivi à 3, 6 ou 9 mois permettant d'apprécier le chemin parcouru et l'impact sur l'équipe et l'organisation ;
- Synthèse des évaluations à chaud et à froid des participants ;
- Évaluation des participants sur l'impact de l'accompagnement collectif dans leur contexte professionnel.

Le bilan de suivi peut faire l'objet d'une séquence de communication pour partager la feuille de route.

Le suivi d'accompagnement doit être réalisé par un coach ayant participé au dispositif, au minimum.

Cette UO représente une journée de suivi d'accompagnement collectif pour un intervenant. Elle est mobilisée en fonction de sa durée d'intervention.

CHAPITRE III – CLAUSES COMMUNES A TOUS LES LOTS

ARTICLE 1 - UO 4 CAPITALISATION ET INTERNALISATION DES COMPETENCES

Lors de la conduite des prestations de formation-action et d'accompagnement des collectifs, une attention particulière est portée au transfert des compétences et des expertises mobilisées, au cours des projets commandés par l'administration.

En effet, l'internalisation des compétences des professionnels de l'administration doit se manifester concrètement dans l'exécution de cet accord-cadre. Cette UO correspond à l'accompagnement à l'intégration des compétences mobilisées dans la mise en œuvre des projets de formation-action et d'accompagnement des collectifs, afin d'assurer une continuité de compétences auprès des praticiens internes à l'administration. Cette UO vise à identifier ce qui est répliquable dans la démarche effectuée (méthode, résultats, étapes par exemple), à produire de la documentation, un guide de répliquabilité (et/ou tout autre support adapté) permettant la mise en œuvre de ces éléments et qui pourra servir à l'administration commanditaire, mais à d'autres administrations par la suite. Il s'agit aussi de documenter les retours d'expériences sur la méthodologie et la démarche mises en œuvre. Il convient de se reporter au chapitre III du CCTP - article [GESTION DE LA CONNAISSANCE](#).

Les livrables attendus sont les suivants pour chaque UO de chaque lot :

- Note de passation et recommandations sur l'intégration des compétences, incluant la mention des compétences requises aux différentes étapes et des propositions d'organisation afférentes ;
- Outils utilisés, mode d'emploi, guide de répliquabilité ;
- Réunion de passation entre le titulaire et l'administration commanditaire. Le titulaire transmet systématiquement à la DITP et au pôle coaching ministériel concerné les livrables de cet UO, à des fins de partage au sein des communautés interministérielles animées par la DITP ;

La durée de la prestation est de 3 jours maximum.

ARTICLE 2 - FRAIS ANNEXES

2.1 UO 5 - Frais de déplacement

Les frais de déplacement tiennent compte de l'ensemble des dépenses journalières relatives aux transports et à l'hébergement d'un intervenant du Titulaire.

Les conditions de prise en charge, par l'administration commanditaire, des frais de déplacement sont les suivantes :

2.1.1 UO 5.1 – Frais de déplacement survenant en dehors de la région de résidence

Pour les frais de déplacement survenant en dehors de la région de résidence de l'intervenant, le prix est librement défini par le titulaire dans la limite d'un plafond fixé à 150€HT par jour. Ce forfait journalier s'applique en fonction du nombre de jours travaillés et non en fonction du nombre de nuitées passées sur place. Ainsi, un aller-retour sans nuitée donne lieu à la tarification du forfait.

2.1.2 UO 5.2 – Frais de déplacement survenant en dehors de la métropole

Pour les frais de déplacement survenant en dehors de la métropole, le Titulaire communique un devis soumis à la validation de l'administration commanditaire. Les frais de déplacement seront réglés sur la base des éléments suivants :

- Des justificatifs communiqués par le Titulaire ;
- Pour les titres de transport (billet), des frais réellement engagés ;
- Pour l'hébergement et le transport local sur place, le forfait de l'UO 5.1 s'applique en complément ;
- Sur la base des textes fixant les conditions et les modalités de règlement des frais occasionnés par les déplacements temporaires des personnels civils de l'État - tarifs appliqués dans le cadre de la politique voyage de l'État.

2.2 UO 6 Frais de fourniture d'équipements techniques ou d'outils informatiques

La fourniture et le prix des outils de base nécessaires à la réalisation des UO du marché sont inclus dans les prestations du marché.

Toutefois, la fourniture d'outils particuliers, est réglée sur la base des justificatifs des frais réellement engagés. Ceci concerne par exemple l'usage de logiciels informatiques dont la spécificité est telle qu'ils ne pourraient être considérés dans l'offre générique. La facturation de frais annexes, sur justificatifs, est marginale et ponctuelle. Elle est soumise à un accord préalable de l'administration, sur présentation d'un devis détaillé.

2.3 UO 7 Achat des crédits de passation des tests psychométriques

L'achat des crédits de passation des tests psychométriques est réalisé sur la base d'un devis du titulaire soumis à validation de l'administration commanditaire.

2.4 UO 8 Mise à disposition d'un lieu de réunion et d'espaces de restauration

Dans la plupart des cas les formations se déroulent dans les locaux de l'administration.

Cependant, le commanditaire peut demander aux titulaires du marché la mise à disposition d'un lieu de réunion et d'espaces de restauration pour réaliser la prestation. Les frais liés à cette prestation annexe sont réglés sur présentation d'un devis agréé par l'administration et sur la base des justificatifs des frais réellement engagés.

ARTICLE 3 - OUTILS A UTILISER DANS LE CADRE DES PRESTATIONS

En conformité avec la circulaire du Premier Ministre n° 5608 / SG du 19 septembre 2012, les outils utilisés par les administrations commanditaires sont :

- Pour les présentations : LibreOffice Impress (5.0), Microsoft Powerpoint
- Pour les documents d'analyse et d'étude : LibreOffice Writer et Calc (5.0), Microsoft Office (Word, Excel).

Par ailleurs, pour les formations et l'accompagnement en distanciel ou présentiel : les outils que le titulaire est autorisé à utiliser sont les outils numériques et collaboratifs de la [Direction interministérielle du numérique](#) en priorité (Webinaire, Webconf, Audiconf, France Transfert, Démarches Simplifiées, Resana, Osmose, Tchap, ...).

Le titulaire doit s'adapter le cas échéant aux évolutions des outils utilisés par les bénéficiaires.

L'ensemble des outils utilisés pour la réalisation des prestations sont conformes aux règles de sécurité mentionnées au CCAP.

Pour les livrables de type vidéo ou infographie, le titulaire est amené à présenter au moins deux pistes créatives. La finalisation de la piste créative retenue inclut les différents allers et retours nécessaires à la validation finale de la création. L'exécution et la livraison des visuels s'effectue dans toutes ses déclinaisons, ainsi que dans plusieurs formats de fichiers tels que demandés par le commanditaire (maximum 5, par exemple : PDF, jpeg, EPS, rvb, cmj, noir et blanc) et inclut la livraison d'une épreuve de contrôle des couleurs en cas d'impression ainsi que tous les éléments en fichier natif ou fichier source.

Les livrables sont communiqués de manière dématérialisée. L'impression des livrables doit rester exceptionnelle.

ARTICLE 4 - DEROULEMENT DE LA PRESTATION

4.1 Les étapes de la prestation

Étape 1, à chaque apparition d'un besoin, l'administration formalise par écrit les points suivants :

- Les objectifs du projet et les cibles envisagées ;
- La méthodologie envisagée, avant avis du titulaire ;
- Le niveau de cadrage lorsqu'il est jugé nécessaire par l'administration ;
- Le calendrier souhaité, sous réserve de sa faisabilité avec le titulaire.

Étape 2, dans un second temps, le titulaire transmet sa proposition technique et commerciale, établie sur la base de la grille de prix du marché, permettant de répondre au besoin exposé par l'administration et mentionnant explicitement les UO concernées. La proposition comprend au minimum :

- Un rappel du contexte et des objectifs ;
- Une proposition méthodologique détaillée (dont le format de la prestation) ;
- Une proposition de calendrier ;
- Les livrables attendus.

La commande d'une prestation de cadrage ne conditionne pas nécessairement la commande des prestations de formation et d'accompagnements associés. L'administration se réserve le droit de ne pas poursuivre au-delà de cette phase.

4.1 Les conditions générales de déroulement de la prestation

Les prestations sont menées par une équipe projet des titulaires disposant d'une expérience importante et d'une capacité à l'appliquer au contexte du secteur public. La composition de l'équipe doit être en accord avec les dispositions de l'article « Suivi du marché » des deux lots du présent accord-cadre et est soumise au respect de l'article 9 du CCAP.

L'administration commanditaire assure la direction des projets et le contrôle de toute action de communication externe sur ces projets.

Le titulaire n'est pas autorisé à communiquer, en particulier sur les réseaux sociaux, sur les missions qu'il réalise dans le cadre de ce marché sans l'autorisation expresse et écrite du commanditaire. Les éléments utilisés pour de telles communications doivent par ailleurs être soumis pour validation au commanditaire, conformément au CCAP.

Le titulaire est systématiquement amené à réaliser les travaux au sein d'une équipe intégrée composée d'une équipe projet de l'administration concernée (cf. article [FONCTIONNEMENT EN EQUIPE INTEGREE](#) »).

Un dispositif ad hoc de suivi est défini pour chaque lot en fonction de l'organisation projet mise en place au sein de l'administration commanditaire. En tout état de cause, le suivi et la direction de mission relèvent de l'administration et l'appui fourni par le titulaire respecte les principes d'association des agents ou des usagers, de recherche d'impact à travers les démarches conduites et d'organisation du transfert de compétences aux équipes internes de l'administration concernée.

Le titulaire peut demander à l'administration la transmission de documents et informations supplémentaires. Toutefois, celle-ci se réserve le droit d'en demander les motifs ou de refuser cette communication.

Le titulaire ne peut se prévaloir d'une insuffisance d'informations pour se décharger de sa responsabilité, sauf à démontrer un lien suffisamment direct entre un refus de communication et un manquement de sa part.

Le titulaire répond à toute demande d'information ou de transmission de documents en rapport avec l'exécution du présent accord-cadre.

Conformément aux articles de cadrage des Lots 1 et 2, lors de la commande d'une prestation, une ou plusieurs réunions de cadrage ont lieu avec le responsable désigné au sein de l'administration commanditaire, qui assure alors le suivi opérationnel de la prestation. Le coût de ces réunions est inclus dans les prix du marché.

Le niveau de complexité doit être défini, en accord avec l'administration, en cas de désaccord sur le niveau de complexité, le choix du niveau revient à l'administration.

Une évaluation est établie à la fin de chaque mission par l'administration commanditaire conformément au modèle d'évaluation fourni en annexe au présent document. Cette évaluation est envoyée à la DITP.

Le titulaire peut élaborer au fil du projet des versions de travail du livrable final qu'il partage avec le responsable en charge du suivi opérationnel de la prestation, afin de recueillir des avis intermédiaires et permettre des réajustements, si besoin.

Les droits de propriété intellectuelle applicables au présent accord-cadre sont détaillés dans le CCAP du présent accord-cadre.

Le titulaire adapte à chaque mission ses méthodes pour aider les administrations à se moderniser en s'inspirant des meilleures pratiques et en développant des méthodes innovantes dès le cadrage du projet. Il veille à prendre en compte l'environnement de la mission, en particulier les contraintes de service, et à s'adapter aux démarches des différentes cultures métiers. La conception et la conduite du projet doivent également prendre en compte les facteurs liés au développement durable.

4.2 Conditions spécifiques aux livrables

S'agissant des livrables prévus au cadrage et à la réalisation et animation des formations-actions ou d'accompagnement, il est important de noter les points suivants :

- Le cadrage est réalisé pour un projet de formation ou d'accompagnement et n'a pas vocation à être multiplié pour chaque jour d'intervention, il concerne l'intégralité d'un projet : le cadrage étant bien séparé de la réalisation, seules les UO relative à la réalisation des sessions de formations et d'accompagnement sont à multiplier par le nombre de jours nécessaires. De plus, si le projet est simple, l'UO cadrage n'est pas nécessairement mobilisée.

- Les UO relatives aux prestations de formations et d'accompagnement requièrent la disponibilité des éléments d'ingénierie validés dans le cadrage, mais sans conception nouvelle. La délivrance d'une prestation de formation ou d'accompagnement exigeant une feuille d'émarginement, une évaluation à chaud et la transmission du synopsis de formation et du « cours » ne doit pas générer de coût supplémentaire, c'est un invariant de ce type de prestation.

ARTICLE 5 - SUIVI DU MARCHÉ

Conformément à son offre, le titulaire assure un pilotage consolidé du suivi administratif et des prestations et désigne un responsable de projet. Le titulaire pilote les interventions de façon rigoureuse dans le suivi budgétaire, la transmission et la vérification du respect des consignes administratives à tous ses intervenants, entre autres.

ARTICLE 6 - GESTION DE LA CONNAISSANCE

Le titulaire définit et assure tout au long de l'exécution de l'accord-cadre la gestion documentaire des études qu'il réalise. Cette dernière comprend l'ensemble de la documentation recensée et produite ainsi que les procédures de son organisation.

Tout au long de l'exécution des prestations, le titulaire met en place un dispositif de capitalisation des documents (intermédiaires et finaux) qui alimente une base de connaissances restituée à l'administration commanditaire. Ce dispositif favorise l'appropriation par l'administration des contenus produits et des méthodes employées.

Ces documents sont stockés sur les outils utilisés par l'administration.

ARTICLE 7 - RESPECT DE LA MÉTHODOLOGIE

L'administration et le titulaire s'engagent à respecter la méthodologie arrêtée en phase de lancement de chaque mission.

Le titulaire apporte son expertise en matière de méthodologie, qu'il soumet à l'administration pour validation.

Un transfert de compétences du titulaire aux titulaires de l'administration des méthodes, outils, meilleures pratiques et procédures s'applique dès la notification de l'accord-cadre et tout au long de son exécution.

ARTICLE 8 - CLAUSE ENVIRONNEMENTALE

Soucieuse de limiter l'impact environnemental de ses achats, l'administration intègre dans le présent CCTP des dispositions environnementales visant à favoriser le caractère écoresponsable des prestations réalisées dans le cadre du présent accord-cadre. Dans une perspective de réduction des impacts environnementaux, il est fortement recommandé aux titulaires, quand cela est possible, de disposer des relais locaux.

Durant la phase de cadrage, le titulaire doit être force de proposition pour améliorer la performance environnementale des prestations mobilisées. Durant l'exécution des prestations, il s'assure du respect de ces obligations environnementales et communique, sur demande de l'administration, les éléments de preuve associés. Il est attendu que le titulaire :

- Favorise les déplacements en transport en commun, notamment en train. Les déplacements en avion doivent être exceptionnels ;
- Privilégie les échanges par voie dématérialisée (courriel, vidéoconférence, audioconférence) ;

- Assure la qualité environnementale de l'impression : papier écoresponsable (par ordre de priorité : papier recyclé, papier éco-labellisé ecolabel européen, NF Environnement, Ange bleu ou équivalent, papier certifié issu de forêts gérées durablement labellisé PEFC, FSC ou équivalent, grammage le plus fin possible), encres végétales, réduction des substances toxiques ;
- Prévoit une extinction complète des systèmes d'éclairage dans les bureaux aux horaires non travaillés ;
- Met en place une politique de Green IT (par exemple : tri des données, alimentation des serveurs, stockage sur les réseaux, gestion des mails et envois raisonnés).

ARTICLE 9 - CLAUSE INNOVATION

L'article R. 2124-3 du code de la commande publique dispose que : « Sont innovants les travaux, fournitures ou services nouveaux ou sensiblement améliorés. Le caractère innovant peut consister dans la mise en œuvre de nouveaux procédés de production ou de construction, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle, dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de l'entreprise. »

Le titulaire met en œuvre les prestations en proposant à l'administration chaque fois que cela est possible des solutions innovantes. Une prestation innovante est donc une prestation qui n'est pas généralisée et qui n'est pas entrée dans l'usage courant. Ces solutions peuvent être intégrées à n'importe quelle composante des prestations mises en œuvre pour la réalisation des prestations de l'accord-cadre. Il appartient au titulaire d'être force de proposition vis-à-vis de l'administration. En cas de surcoût de la solution innovante par rapport à la solution standard, le titulaire présente un devis à l'administration. Ces prestations de solutions innovantes sont achetées sur devis et précisées dans l'annexe financière. Si l'innovation apparue devient le nouveau standard, celle-ci est intégrée autant que possible dans le marché via un avenant, afin de définir un nouveau standard à l'exécution des prestations.

ARTICLE 10 - FONCTIONNEMENT EN EQUIPE INTEGREE

Le titulaire propose dans son offre les modalités de fonctionnement en équipe intégrée.

Toutes les formations-actions et les accompagnements décrits dans cet accord-cadre mobilisent un chef de projet de l'administration et un chef de projet du titulaire, en équipe intégrée.

La prestation étant réalisée en équipe intégrée, l'administration commanditaire fournit un cadrage précis de l'objet de la prestation, de la démarche envisagée et des besoins en termes de méthodologies et de compétences à mobiliser, du dispositif d'équipe à mettre en place. Ce dispositif tient compte des représentants de l'administration commanditaire affectés au suivi et à la réalisation de la mission, les ressources mises en place par le titulaire venant compléter les ressources internes de l'administration.

Le titulaire doit s'engager à concevoir des démarches co-pilotées avec les pôles de coaching ministériels ou avec la DITP en l'absence de pôles et à faire intervenir conjointement des coachs internes et des coachs externes.

Ce mode de travail fortement intégré, dans lequel les titulaires viennent en appui de l'administration, doit favoriser le transfert de compétence, de méthodologies et d'expertises du titulaire vers l'administration. Il est également attendu qu'ils sachent s'inscrire dans des démarches de co-intervention associant des ressources internes et externes à parité. En effet, l'accompagnement, quelles qu'en soient les modalités, peut être réalisé soit exclusivement par

le titulaire, soit en co-intervention avec un ou des coachs/accompagnants internes ou autres représentant(s) de l'administration.

Chaque fois que cela est possible, et notamment pour l'accompagnement collectif dans le respect de la charte de déontologie du pôle en charge du coaching (et sauf conflit d'intérêts entre l'agent public et le collectif accompagné), le binôme des interventions privilégie un intervenant interne et un intervenant externe.

Dans ce cas, le prestataire veille à organiser la bonne régulation de ces missions et la bonne articulation des différents types d'intervenants en lien avec la structure chargée du coaching. Il doit s'assurer que l'expérience soit apprenante pour les intervenants internes.

Il doit également garantir dans tous les cas l'association des agents ou des usagers et le développement de la capacité d'amélioration des services.

Le fonctionnement en équipe intégrée suppose de mettre en œuvre et de respecter des règles particulières en matière :

- D'organisation de l'équipe et de répartition des rôles entre l'administration et les titulaires ;
- De principes de fonctionnement ;
- De règles de travail en groupe et de conduite de réunion ;
- De confidentialité.

Ces règles sont définies conjointement lors du lancement de chaque projet. Elles permettent de tirer parti des bénéfices du fonctionnement intégré ayant trait notamment au transfert de compétences méthodologiques, à la réactivité, à la facilité et au caractère instantané de la communication et de la coordination et à la synergie du travail en équipe.

Les plans de charge et les profils cibles pour chaque partie prenante sont validés en amont du lancement de chacune des phases de la mission, avec le responsable de l'administration commanditaire et notamment les chefs de pôles coaching ministériels, et formalisés par un bon de commande.

Un dispositif de communication de données périodique (hebdomadaire a priori) sur l'avancement, la qualité et les risques est mis en place entre, d'une part l'administration commanditaire, et d'autre part le titulaire pour assurer le suivi du projet.