



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE

Le coaching professionnel dans la fonction publique

Définition et méthode,
bonnes pratiques ministérielles,
outils pour agir

DGA FP

COLLECTION
Ressources humaines

JMAINES

RESSOURCES HUMAINES

RESSOUR





Le coaching professionnel dans la fonction publique

Définition et méthode,
bonnes pratiques ministérielles,
outils pour agir

Avant-propos

Ce document est destiné à mieux faire connaître et à partager, au plan interministériel, un outil d'accompagnement tel que le coaching. Celui-ci peut constituer un atout pour les cadres dirigeants ou supérieurs des administrations centrales et des services déconcentrés à différents moments de leur parcours professionnel. Élément d'une politique ministérielle ou interministérielle de ressources humaines, il peut en effet être proposé à des cadres – ou demandé par eux – à l'occasion de situations très diverses : qu'ils soient par exemple chargés d'animer des équipes et de piloter des structures dans une période marquée par des changements de grande ampleur, qu'ils répondent à une exigence de diversification par une insertion dans un parcours professionnel à un niveau très élevé, ou encore qu'ils soient engagés dans un processus de changement d'univers professionnel. Ces quelques exemples, parmi d'autres, illustrent la nature et la diversité des situations pouvant donner lieu à un tel accompagnement.

Trois ministères (Agriculture, Ecologie, Intérieur) ont développé cet outil et l'expérience qu'ils ont acquise encourage à la mise en commun d'informations, de méthodes, le cas échéant de certaines pratiques, pour faciliter la mise en œuvre d'un type d'accompagnement aujourd'hui considéré comme émergent et qui pourrait gagner en visibilité dans les trois versants de la fonction publique.

La Direction générale de l'administration et de la fonction publique a pris l'initiative de réunir un groupe de travail interministériel afin d'identifier les pratiques existantes en matière de coaching et d'en proposer une vision et une méthodologie partagées. L'objectif poursuivi est multiple :

- pour les directeurs de ressources humaines : il s'agit de faciliter le recours au coaching et de l'inscrire dans une stratégie ministérielle de RH. Il a paru important au groupe de travail d'identifier des repères mais aussi des ressources pratiques pouvant aider les administrations qui le souhaitent à proposer à certains de leurs cadres un accompagnement sous la forme de coaching ;
- pour les cadres susceptibles de prescrire ou recommander un coaching à leurs collaborateurs : il s'agit de leur donner une information aussi complète que possible sur les différentes situations de coaching ;
- pour les cadres bénéficiaires : il s'agit de les familiariser avec le coaching et de leur proposer une illustration de la façon dont se déroule un coaching, y compris en présentant des témoignages de cadres ayant été accompagnés.

Le coaching professionnel est un outil d'accompagnement parmi d'autres. Il appartient à chaque ministère de faire le choix de le développer ou le préconiser en fonction de ses propres objectifs de politique RH. Chaque département ministériel, en fonction du contexte spécifique des changements qu'il conduit, mais aussi de sa culture professionnelle, ou encore de ses options et pratiques relatives aux outils d'accompagnement RH, est bien entendu entièrement libre de recourir ou non au coaching. Par ailleurs, et même en l'absence de politique volontariste en la matière, certains employeurs peuvent être amenés à étudier des demandes de coaching, fruits d'initiatives individuelles de leurs cadres ; un socle commun d'outils peut aider les ministères à appréhender ces demandes.

Ce partage d'éléments de définition et de méthode professionnelle, d'outils et de bonnes pratiques, constitue une première étape indispensable dans la prise en compte de cette forme d'accompagnement.

Jean-François Verdier

Directeur général de l'administration et de la fonction publique



Sommaire

1 - Le coaching : un outil pour les DRH	p. 5
1.1. Comment définir le coaching en milieu professionnel dans la fonction publique ?	p. 6
1.1.1. Qu'est-ce que le coaching ?	p. 6
1.1.2. Qu'est-ce qui caractérise le coaching professionnel ?	p. 7
1.1.3. Qu'est-ce qui caractérise le coaching professionnel dans la fonction publique ?	p. 7
1.2. Pourquoi recourir au coaching dans la fonction publique et à qui s'adresse-t-il ?	p. 9
1.2.1. Le coaching est un outil d'accompagnement parmi d'autres au service d'une politique de ressources humaines	p. 9
1.2.2. Le coaching est un outil s'adressant principalement aux cadres	p. 10
1.2.3. Le coaching peut revêtir des modalités et viser des objectifs différents	p. 11
2 - Les bonnes pratiques interministérielles et ministérielles	p. 13
2.1. L'accompagnement interministériel	p. 14
2.1.1. L'accompagnement des cadres dirigeants de l'Etat	p. 14
2.1.2. L'accompagnement des directeurs départementaux interministériels (DDI)	p. 14
2.2. Le coaching au ministère chargé de l'écologie	p. 15
2.3. Le coaching au ministère de l'Intérieur	p. 17
2.4. Le coaching au ministère chargé de l'agriculture	p. 20
2.4.1. Le contexte	p. 20
2.4.2. Les résultats	p. 21
2.5. Le coaching associé à l'évaluation à 180°, un outil pour renforcer la culture managériale	p. 23
2.6. Témoignages de bénéficiaires	p. 24
3 - Les fiches outils	p. 29
Fiche outil n° 1	
Déroulement d'un coaching	p. 30
Fiche outil n° 2	
Charte de déontologie	p. 32
Fiche outil n° 3	
Le contrat de coaching	p. 36
Fiche outil n° 4	
Passation d'un marché	p. 40
Fiche outil n° 5	
Comment conduire un appel d'offres	p. 42
Fiche outil n° 6	
Sélection bibliographique	p. 43
Fiche outil n° 7	
Sélection de sites utiles	p. 45
4 - Composition du groupe de travail	p. 47



1 - Le coaching : un outil pour les DRH

Définition et méthode



1.1 Comment définir le coaching en milieu professionnel dans la fonction publique ?

1.1.1 Qu'est-ce que le coaching ?

Une première chose est à savoir en ce qui concerne le coaching. Du fait de la diversité des approches qui prévalent dans la profession, il n'existe pas une mais des définitions du coaching. Il s'agit donc d'un outil ou d'un type d'accompagnement qui n'a rien de monolithique. Au-delà des définitions, les usages et les pratiques du coaching peuvent également être eux-mêmes différents selon les courants de pensée qui animent le monde du coaching : il s'agit là d'une singularité qu'il faut savoir prendre en compte. Les références bibliographiques comme la sélection de sites utiles en fin de volume (partie 3 : « les fiches outils ») aideront à identifier différentes définitions du coaching.

Il est néanmoins nécessaire de proposer une approche opérationnelle : à défaut d'être unique, la définition peut s'appuyer sur des éléments concrets permettant de savoir ce qu'est le coaching en milieu professionnel.

a. Il peut d'abord être défini par référence à ce qu'il n'est pas

Le coaching n'est ni du conseil, ni du mentorat, ni du tutorat, ni de la formation. Il n'est pas très éloigné de ces questions mais chacun de ces concepts ou outils ne permet pas d'en comprendre la portée et l'intérêt propres. Il n'est cependant pas inutile de situer le coaching par référence au mentorat et au tutorat qui présentent tous deux un intérêt spécifique compte-tenu de leur « voisinage » avec le coaching professionnel.

Le mentorat et le tutorat consistent à établir des relations d'aide et d'apprentissage visant à transmettre soit des compétences comportementales soit des compétences techniques. Il s'agit ainsi d'approches pédagogiques destinées à acquérir des compétences, fondées sur le capital humain d'une organisation donnée, que ce soit une entreprise ou une administration. Le mentor, tout comme le tuteur, apporte à un apprenant ses connaissances, son savoir-faire, son expérience.

Le mentor a pour objectif de transférer des compétences comportementales qui peuvent être aussi diverses que le savoir-faire relationnel, la gestion des conflits, l'animation d'équipe, le leadership, le développement de réseau.

Le tuteur transmet des compétences techniques, opérationnelles. C'est un professionnel qui transfère ses connaissances et ses compétences à un collaborateur ou à un jeune qui entre dans sa collectivité professionnelle. Les missions du tuteur sont définies juridiquement au sein de la fonction publique, dans le cas de la période de professionnalisation et celui du PACTE (dispositif d'accès sans concours à la fonction publique pour les jeunes sans qualification).

b. Les dictionnaires livrent une définition du coaching¹

Le Petit Robert définit le coaching comme « l'entraînement d'un sportif, d'une équipe » et le *Petit Larousse* donne du coach la définition suivante : « dans une entreprise, conseiller

¹ Les définitions qui suivent sont empruntées à l'étude de Mme Sybil Persson-Gehin et Mme Véra Ivanaj (*La pertinence du coaching au service d'une GRH médiatrice*) dans le cadre de la 16^e conférence de l'AGRH – Paris Dauphine, 15 et 16 septembre 2005.

professionnel d'un salarié dont il cherche à développer les performances. » Le coaching se définit encore comme « l'accompagnement d'une personne destiné à favoriser une meilleure expression de ses qualités, de ses ressources ou de ses compétences. »²

1.1.2 Qu'est-ce qui caractérise le coaching professionnel ?

Il faut retenir de ces différents éléments de définition que le "coaching", qui vient du monde du sport et évoque la recherche de performance, s'inscrit dans une démarche d'accompagnement : c'est donc un processus centré sur la réalisation d'objectifs professionnels et destiné à aider le bénéficiaire à trouver ses propres solutions.

Cet accompagnement s'effectue dans un cadre précisément défini. Il intervient :

- dans un contexte professionnel ;
- dans le respect d'une déontologie (qui permet notamment de garantir la confidentialité),
- pour aider la personne ou l'équipe bénéficiaire à atteindre des objectifs définis par elle ou en accord avec elle ;
- en mobilisant des compétences qui sont identifiées et reconnues dans le monde professionnel du coaching.

1.1.3 Qu'est-ce qui caractérise le coaching professionnel dans la fonction publique ?

Parce qu'il constitue un outil d'accompagnement encore émergent dans de nombreux ministères, le coaching professionnel a besoin de gagner en visibilité et de recevoir des précisions sur certaines de ses caractéristiques. Celles-ci ne constituent pas à proprement parler des spécificités liées à la fonction publique mais peuvent faciliter la connaissance du coaching professionnel, de ses méthodes et du type de relations qu'entretient un coach tant avec le bénéficiaire du coaching qu'avec l'administration au sein de laquelle exerce le bénéficiaire. Les éléments qui suivent visent donc à clarifier les éléments du contexte dans lequel se déroule un coaching professionnel dans la fonction publique.

a. Les modalités du coaching peuvent varier mais c'est toujours une démarche confiée à un professionnel pour atteindre des objectifs également professionnels

Que la prestation de coaching s'adresse à une personne, une équipe ou un groupe de pairs (cf. pages 13 et 14), elle est toujours déclenchée pour permettre aux bénéficiaires de réaliser des objectifs professionnels.

Le coach peut être un **coach interne**, c'est-à-dire un fonctionnaire de l'administration (ou d'une administration) ou un **coach externe** (à l'administration : c'est-à-dire un consultant). La prestation de coaching peut, dans certains cas, être effectuée par un binôme de deux coaches : ils peuvent être, selon le cas, tous deux internes ou externes, ou au contraire mixtes.

Qu'il soit interne ou externe, le coach doit dans tous les cas être un coach professionnel, possédant des compétences reconnues par la profession et exerçant sa fonction dans le respect de principes déontologiques.

➤ **Se reporter aux fiches sur les bonnes pratiques ministérielles 2.1. à 2.5. (pages 14 à 23).**

➤ **Se reporter à la fiche outil n° 2 relative à la charte déontologique (page 32).**

² G. Alexandre, citation empruntée à l'*Encyclopédie des ressources humaines* publiée sous la direction de J. Allouche (Vuibert Editions - 2003).

b. Le coaching est un accompagnement qui doit aider à révéler le talent des bénéficiaires

Il est essentiel de préciser que le ou les bénéficiaires d'un coaching restent acteurs de leur propre coaching et n'abandonnent rien de leurs responsabilités professionnelles à l'occasion d'un accompagnement de cette nature.

Cet accompagnement constitue un outil parmi d'autres, qui a été demandé par le bénéficiaire ou choisi d'un commun accord entre le bénéficiaire et son administration : c'est un dispositif sur mesure, adapté aux objectifs professionnels et à la situation du bénéficiaire.

Il est décidé de recourir à cet accompagnement pour développer, par exemple, le potentiel du bénéficiaire, faciliter la mobilisation qu'il pourra faire des éléments d'une situation donnée, ou encore lui permettre de prendre de la hauteur de vue. Le point commun de ces différentes finalités est de permettre au bénéficiaire d'exprimer ou révéler son talent. Le recours au coaching est en quelque sorte un investissement sur ce talent.

Il est important de rappeler cet aspect fondamental du coaching professionnel : *a contrario* le coaching ne doit et ne peut pas être une démarche psychologisante. Il ne doit évidemment pas déboucher sur une perte d'autonomie ou d'identité du bénéficiaire, ni générer une quelconque dépendance soit à l'égard du coach soit à l'égard de la démarche du coaching. Reposant sur les qualités professionnelles intrinsèques du bénéficiaire, en aucun cas il ne peut être une solution qui lui éviterait de faire face. Au contraire, il le conduit à optimiser ses compétences et doit lui permettre d'exercer pleinement ses responsabilités.

c. Les modalités de mise en œuvre d'un coaching professionnel doivent être attentivement arrêtées

Avant toute décision de recourir à un coaching, il est nécessaire de valider si le coaching est bien l'outil répondant à la problématique identifiée. Il est bien entendu souhaitable que le recours à d'autres moyens complémentaires ait été étudié : ce peut être par exemple une action de formation, un bilan professionnel, un *assessment center*, etc. Le recours au coaching s'inscrit donc dans une démarche d'accompagnement du parcours professionnel du bénéficiaire par son administration.

Une fois prise, d'un commun accord, la décision de recourir au coaching, celle-ci est mise en œuvre après la signature d'un contrat rappelant les objectifs du coaching et définissant les engagements respectifs, y compris de nature déontologique, des parties prenantes.

Le recours au coaching résulte d'une décision faisant intervenir l'administration. Il est donc nécessaire de prévoir une réunion tripartite associant les parties en présence (le bénéficiaire du coaching, le coach, l'administration ou la direction ayant proposé un tel accompagnement). Une telle réunion aura pour intérêt de définir les objectifs qui seront repris dans le contrat. Un cadre dirigeant s'inscrit dans un processus qui peut s'affranchir d'un contrat tripartite.

Le lieu où se déroulent les séances n'est bien entendu pas neutre : il faut éviter qu'elles se tiennent dans le bureau du bénéficiaire et, plus généralement, dans son cadre professionnel.

Les modalités concrètes du déroulement sont également importantes. Les séances de coaching revêtent la forme d'entretiens entre le bénéficiaire et son coach. Il s'agit, de la part de ce dernier, d'accompagner le bénéficiaire grâce à une démarche structurée et sécurisée, dans un esprit d'ouverture. Les objectifs des séances doivent être toujours clairement identifiés. Le coaching ne doit donc pas être subi par le bénéficiaire : il en est toujours un acteur, condition indispensable pour obtenir des résultats.

> Se reporter à la fiche outil n° 3 sur le contrat de coaching (page 36).

1.2 Pourquoi recourir au coaching dans la fonction publique et à qui s'adresse-t-il ?

1.2.1 Le coaching est un outil d'accompagnement parmi d'autres au service d'une politique de ressources humaines

Le coaching répond à un besoin spécifique qui n'est pas couvert par d'autres outils. Son utilité vient précisément de sa spécificité, qui repose sur la relation entre le coach et le bénéficiaire ainsi que sur la prise de distance par rapport à son action.

Le coaching est un outil qui s'inscrit dans une politique de ressources humaines. Dans sa mise en œuvre, il laisse toute sa place à la responsabilité de chacun des acteurs de la ligne managériale.

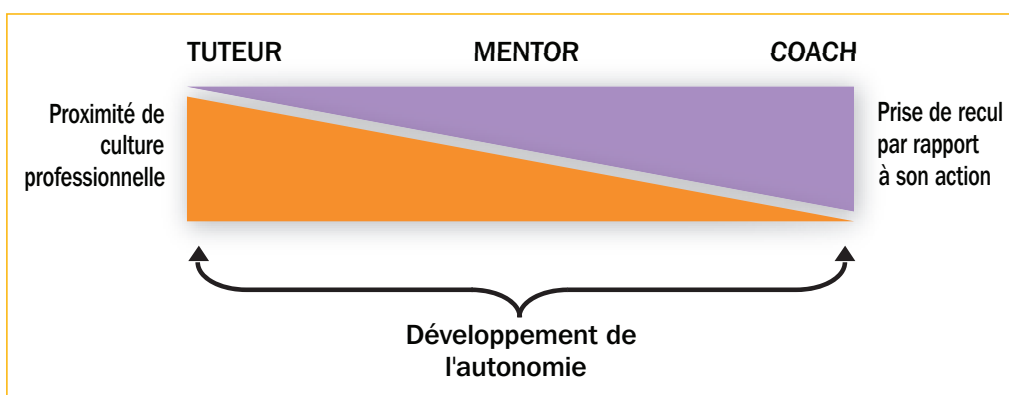
Il est utile dans certaines situations. A titre d'exemple, la construction d'une vision stratégique peut être facilitée par l'accompagnement d'un coach. Il peut en être de même dans certains cas du pilotage de la réorganisation d'un service, de la constitution d'une nouvelle équipe, ou pour travailler sur le sens, missions traditionnellement dévolues aux cadres de haut niveau.

Par exemple, le coaching s'avère pertinent pour :

- aider les cadres à construire une nouvelle vision et à la faire partager ;
- développer de nouvelles compétences ;
- développer son potentiel d'évolution ;
- développer la performance de son équipe et améliorer le fonctionnement collectif ;
- accompagner la conduite du changement ;
- améliorer les pratiques managériales ;
- accompagner une mobilité.

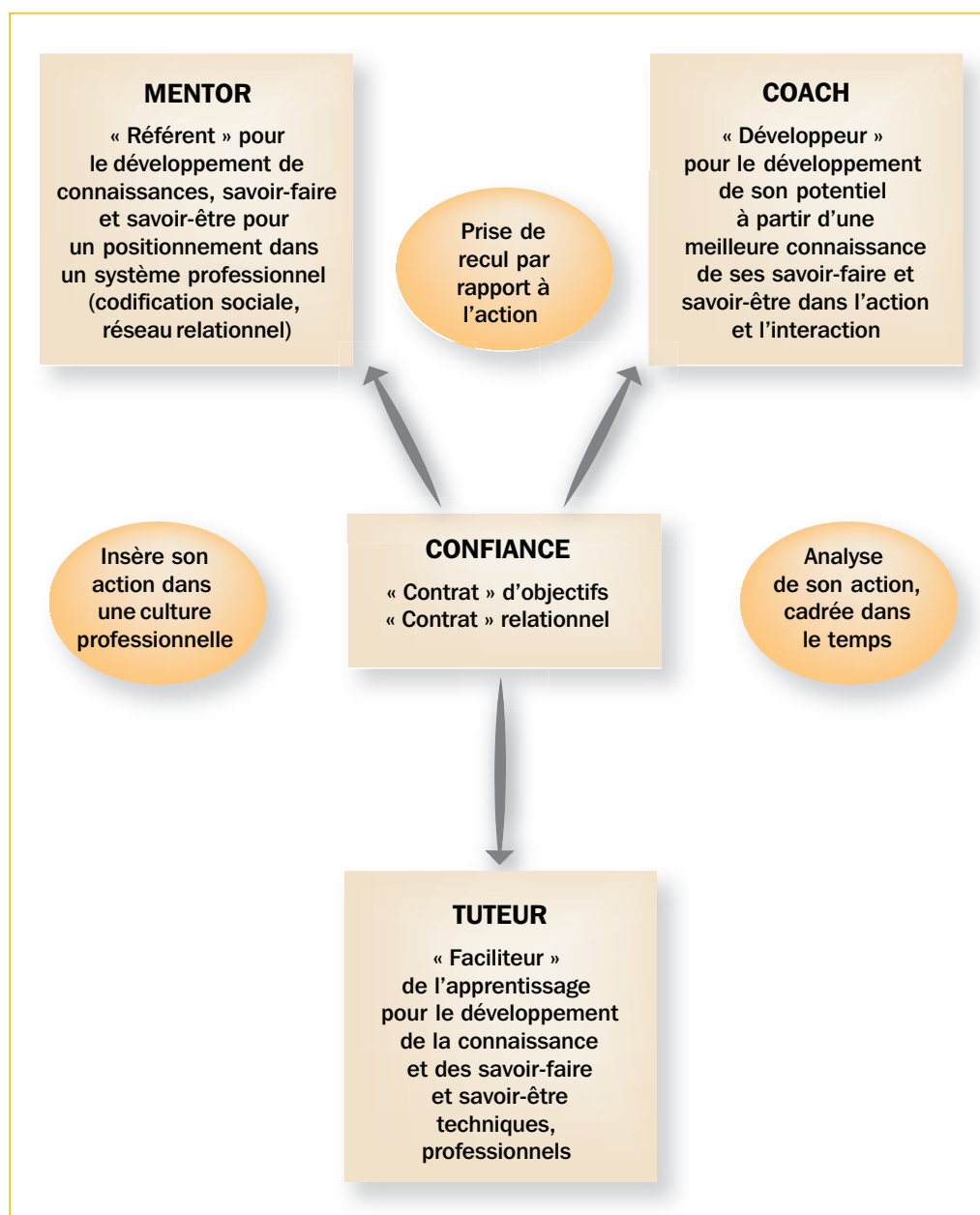
➤ Certains de ces exemples sont détaillés dans le point 1.2.3. ci-après (pages 11 et 12).

Le positionnement du coaching, notamment par rapport à des outils comme le mentorat ou le tutorat, peut être représenté graphiquement de la façon suivante ³.



³ Source : ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement.

MENTORAT⁴ – TUTORAT – COACHING : Trois outils d'accompagnement aux finalités distinctes ⁵



1.2.2 Le coaching est un outil s'adressant principalement aux cadres

Le coaching constitue un outil d'accompagnement destiné à apporter un soutien à un cadre ou une équipe à certaines étapes de leur parcours professionnel :

- cadres dirigeants ;
- cadres supérieurs (futurs cadres dirigeants) ;
- des cas particuliers peuvent toujours être pris en compte, selon les besoins.

Au-delà de ce soutien le coaching représente un signe de reconnaissance qui peut être envoyé par la hiérarchie : proposer un tel accompagnement à un cadre est en effet une marque de confiance dans les qualités professionnelles de l'intéressé.

⁴ Mentor : « guide attentif ; conseiller expérimenté. Québec : personne expérimentée qui contribue bénévolement au développement personnel ou professionnel d'un débutant » (Source : Larousse).

⁵ Source : ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement.

Dans tous les cas, il s'agit d'une politique d'accompagnement des cadres définie et mise en œuvre par les structures en charge des ressources humaines ou de l'accompagnement du changement. Le périmètre de cette politique, tout comme le public visé, peuvent donc varier d'un ministère à l'autre. De même, le coaching peut s'inscrire dans une gamme d'outils que les DRH peuvent mobiliser en fonction de leurs propres pratiques et objectifs (cf. supra, point 1.1.3, c – page 8).

Chaque ministère doit, en tout état de cause, définir d'abord le type de besoins qui pourraient rendre utile le recours au coaching. Ce dernier doit en effet répondre à une ou des finalités en rapport avec les besoins du ministère, dans un contexte donné. L'intérêt de recourir au coaching doit également être analysé en fonction de ses effets attendus sur le management d'un service ou encore sur la qualité de vie au travail. Le ministère doit également, si toutefois il estime ce type d'accompagnement pertinent, définir une attitude relativement aux demandes individuelles de ses cadres en matière de coaching. Il s'agit d'un élément pouvant revêtir, dans les années qui viennent, une certaine importance pour favoriser l'attractivité de tel ou tel employeur public.

1.2.3 Le coaching peut revêtir des modalités et viser des objectifs différents

L'intérêt du coaching en milieu professionnel consiste notamment dans la diversité des types d'accompagnement qu'il permet. Certains auteurs⁶ apportent leur éclairage sur ce point. On peut ainsi distinguer, sans que cela constitue une classification « officielle », les formes suivantes de coaching :

- **le coaching centré sur la personne** : il a pour objectif, par exemple, d'aider à tonifier sa motivation, à concrétiser une volonté de changer d'orientation professionnelle, à surmonter une difficulté à gérer son temps. Dans ce cas de figure, le coaching visera le développement du potentiel et l'atteinte des objectifs professionnels de la personne bénéficiaire ;
- **le coaching centré sur les aptitudes relationnelles** : il a pour objectif, par exemple, d'améliorer les relations de la personne bénéficiaire avec ses collaborateurs, ses pairs, ses clients / usagers, sa hiérarchie. Dans ce cas de figure le coach va travailler, avec la personne bénéficiaire, et à partir de l'analyse de situations concrètes, sur les compétences relationnelles dans le cadre professionnel ;
- **le coaching centré sur le management** : il a pour objectif, par exemple, de développer l'efficacité d'une équipe, surmonter les défis que constituent les cloisonnements ou encore les rivalités. Dans ce cas de figure, le coach va se concentrer sur le groupe ; c'est un coaching qui peut se révéler particulièrement utile en période de restructurations ou de création de nouvelles entités, pour accompagner un manager dans la construction de son équipe ;
- **le coaching de dirigeants** : il s'agit là d'un type de coaching à part entière qui prend en compte différentes dimensions, stratégiques notamment, par rapport à l'ensemble de l'organisation, et aussi le fait que le dirigeant a une posture spécifique, distincte de celle de « simple » manager.

Il ressort de ce qui précède que le coaching peut ainsi être individuel ou collectif.

Le coaching d'équipe ne mobilisera pas les mêmes méthodes et n'aura probablement pas les mêmes objectifs qu'un coaching individuel, même s'ils demeurent des objectifs professionnels. En visant notamment des modes d'actions collectifs, le coaching d'équipe présente un intérêt

6 Le développement qui suit est en partie inspiré de François Délivré (in *Le métier de coach*, Eyrolles).

particulier pour la structuration et la cohésion d'une équipe ainsi que pour développer la confiance au sein d'un groupe. Il a en effet pour objectif « d'accompagner les équipes dans l'action »⁷. Il s'agit d'offrir une opportunité pour le manager et ses collaborateurs directs. Le coaching d'équipe aide à créer une cohésion durable (c'est ce que l'on appelle généralement le *team-building*).

Le coaching de groupe de pairs (« supervision de pratiques ») a pour objectif d'accompagner un groupe de personnes, ayant la même nature d'activité ou le même niveau de responsabilité, pour favoriser la capitalisation des bonnes pratiques et l'apprentissage de l'aide mutuelle à progresser. Le coach transfère les outils utiles et permet d'expérimenter les postures favorisant le développement du groupe. Par exemple : groupe de dirigeants, groupe de cadres sur un nouveau métier, groupe de préfigureurs de services ou de projets.

⁷ Le développement présenté dans ce paragraphe consacré ici au coaching d'équipe est emprunté en partie à Philippe Loiseau et Jean-Frédéric Buzzi – d'après INSEP Consulting.



2 - Les bonnes pratiques interministérielles et ministérielles

Les témoignages



2.1 L'accompagnement au niveau interministériel

2.1.1 L'accompagnement des cadres dirigeants de l'Etat

En application des orientations du Premier ministre relatives aux cadres dirigeants de l'Etat précisées dans la circulaire du 10 février 2010, le gouvernement organise depuis 2011, à l'attention des cadres dirigeants de l'Etat, un programme interministériel de formation et de développement qui vise avant tout à :

- fédérer les cadres dirigeants des différentes administrations autour de valeurs communes et d'une culture managériale partagée ;
- les ouvrir à des expériences multiples, afin d'élargir leur champ de réflexion sur l'exercice de la fonction de direction, leur faire prendre du recul et développer leur vision stratégique ;
- leur permettre de constituer un réseau en interministériel ;
- répondre à leurs besoins de développement personnel et renforcer leurs compétences.

En matière de développement personnel, les premiers retours d'expérience montrent que la mise en place d'une proposition d'accompagnement individuel par une démarche de type coaching est un des axes de développement à privilégier pour cette catégorie de hauts responsables. En effet, ce dispositif est souple d'emploi, permet de répondre aux attentes spécifiques des intéressés et constitue un excellent compromis en matière de coût et de temps consacré au développement, par rapport à une formation classique.

Dans cette logique, il est maintenant proposé aux cadres dirigeants :

- un accompagnement managérial personnalisé à la prise de poste

Chaque directeur d'administration centrale qui vient d'être nommé en Conseil des ministres se voit proposer depuis juillet 2011 un accompagnement individualisé au moment de sa prise de poste afin de faciliter l'exercice de ses nouvelles responsabilités.

Le dispositif permet de faire un diagnostic de prise de fonction (profil professionnel et managérial au regard des enjeux particuliers du poste) et d'élaborer éventuellement un plan de développement.

- un accompagnement individuel de type coaching

Dans le prolongement de l'accompagnement à la prise de poste, les ministères sont invités à développer des offres de coaching au profit des cadres dirigeants qui en expriment le besoin.

Contact : amaud.martin@pm.gouv.fr

2.1.2 L'accompagnement des directeurs départementaux interministériels (DDI)

Depuis 2007, le MAAPRAT et le MEDDTL ont coopéré à la mise en place d'échanges de pratiques en groupes de pairs de directeurs départementaux, animés par des consultants-coachs externes. Sous l'égide du Secrétariat général du gouvernement, cette coopération s'est poursuivie avec d'autres ministères concernés par la réforme de l'administration territoriale de l'Etat (RéATE), touchant environ 70% des directeurs et des directeurs adjoints de direction départementale interministérielle (DDI).



2.2 Le coaching au ministère chargé de l'écologie

La sous-direction de l'accompagnement et de la conduite du changement (ACC) a été créée en 2008, au sein du secrétariat général du ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement (MEDDTL), pour répondre aux besoins des services en termes d'appui aux personnes et aux équipes, dans le cadre de la mise en place des réformes. Elle intervient notamment en proposant des dispositifs individuels et collectifs.

Dès 2005, des compétences ont été développées au sein du ministère sur les dispositifs d'accompagnement individualisés pour les cadres (conseil en orientation de carrière, rendez-vous d'orientation - calqués sur les « assessment centers » -, bilans stratégiques de carrière, coaching, mais aussi mise en place d'une maîtrise d'ouvrage des formations dans le domaine du management et de l'accompagnement du changement).

Parmi les dispositifs proposés aux cadres et aux services, figurent le coaching individuel et le coaching collectif.

Les situations professionnelles concernées par le coaching sont les suivantes :

- le coaching de développement : pour les hauts potentiels, futurs cadres dirigeants, notamment après les résultats de l'assessment center de développement (rendez-vous d'orientation) ;
- le coaching de prise de poste : pour les cadres dirigeants, managers ;
- le coaching de crise (ou de sortie d'épreuve) ;
- le coaching de problématique identifiée : pour les cadres en général, centré sur des problématiques stratégiques, de management, relationnelle, etc. ;
- le coaching d'équipe : destiné aux équipes, principalement aux comités de direction.

Les dispositifs d'accompagnement collectifs mis en place pour les managers et dirigeants du ministère, qui vont de la formation managériale fondée sur l'échange de pratiques ou le co-développement, jusqu'à l'ingénierie de séminaires *in situ* sur mesure, ont pour objectif d'aider les cadres à « manager par le sens » tout en garantissant la cohérence des pratiques managériales avec les principes du développement durable que porte le ministère.

En particulier, le coaching d'équipe vise à l'amélioration de la performance collective. Il vise à ce que le résultat opérationnel de l'ensemble de l'équipe dépasse largement le potentiel de la somme de ses membres. Le coach aide une équipe et son leader à diagnostiquer son mode de fonctionnement, créer une cohésion durable, développer une vision partagée, optimiser son organisation interne et ses processus de travail, développer des dynamiques de coopération et développer sa capacité à faire face à de nouveaux changements prévus ou non.

Dans le cas particulier de l'accompagnement du changement ou dans le cadre de la fusion de cultures, il aide les dirigeants et leurs équipes à développer une vision claire des enjeux stratégiques du changement et à appréhender la spécificité des cultures différentes, pour mettre en œuvre les actions d'accompagnement facilitant la construction d'une identité commune.

Les prestations de coaching, individuel ou collectif, peuvent être réalisées soit par un prestataire externe référencé par le ministère, soit par des coachs internes, soit par une co-animation prestataire externe et coach interne.

Il existe un vivier de coachs externes (une trentaine) référencés et sollicités grâce à un accord-cadre. Sur le plan méthodologique, le MEDDTL s'est inspiré de l'expérience d'entreprises comme Danone, EDF, Axa. Pour parvenir à ce référencement, le MEDDTL a procédé à l'audition de 75 consultants après l'examen de 177 dossiers reçus au titre d'un MAPA (article 30 du code des marchés publics). Le référencement a été effectué sur huit lots différents (chaque lot équivalant à un type donné de prestation attendue). Chaque prestation donne lieu à un marché subséquent au sein d'un lot. Les procédures du code des marchés publics génèrent des lourdeurs qui vont à l'encontre des pratiques de la profession (impossibilité de rencontre du futur coaché préalable à la proposition écrite, notamment en coaching individuel ; deuxième mise en concurrence après un référencement). Toutefois, il apparaît à ce jour que seule la procédure d'accord cadre permette de faire vivre un vivier de coachs référencés issus de différentes sociétés.

Il existe un réseau de coachs internes, à temps partiel, positionnés dans la sphère RH. Ce réseau est piloté et animé par le pôle coaching de la sous-direction « Accompagnement et conduite du changement ». Les coachs internes sont formés dans une école reconnue dans la profession et certifiés. Le niveau de compétence exigé pour eux est le même que pour des coachs externes. Le choix a été fait d'assurer les formations dans différentes écoles ce qui permet d'avoir des profils et des approches diverses, facteurs de richesse pour le réseau. Au-delà de l'échange de pratiques et d'expérience, le travail en réseau vise à assurer une vision commune de la pratique du coaching au sein et au bénéfice de l'institution. Les coachs internes bénéficient par ailleurs d'une supervision et signent la charte de déontologie. Il convient de noter qu'il existe une charte tripartite de fonctionnement permettant de définir les modalités d'organisation du temps de travail du coach interne et ses relations avec ses autorités fonctionnelle et hiérarchique.

- **Origine professionnelle des coachs internes et organisation de l'équipe** : des cadres de la filière RH exerçant en particulier dans l'accompagnement des parcours professionnels (conseillers mobilité-carrière notamment). Ils constituent une équipe de huit coachs, répartis sur l'ensemble du territoire, en administration centrale (quatre coachs) et dans les centres de valorisation des ressources humaines (CVRH) (quatre coachs).
- **Sélection des coachs internes** : une procédure de sélection, activée en cas de besoin de recrutement de nouveaux coachs internes, est basée sur le dépôt d'un dossier et la participation à des entretiens. Un premier entretien permet au candidat de mieux formaliser ses projets. Cet entretien a lieu en présence du pôle coaching (interne) et d'un coach senior externe reconnu par la profession. Si le profil du candidat est jugé adapté aux attentes, il lui est proposé un second entretien conduit par deux personnes du pôle coaching. Une fois retenu, le coach interne entre en formation.
- **Critères de sélections des coachs internes** : des critères ont été établis aux fins de constituer une trame à ces entretiens. Il s'agit de critères établis sur les domaines suivants :
 - 1) *Expérience et connaissances*
 - 2) *Motivations*
 - 3) *Compétences et qualités personnelles*
 - 4) *Valeurs*
 - 5) *Adéquation du profil du candidat au profil particulier recherché pour diversifier le vivier*

Contact : isabelle.destival@developpement-durable.gouv.fr
dominique.baumann@developpement-durable.gouv.fr



2.3 Le coaching au ministère de l'Intérieur

Le choix d'une pratique d'accompagnement de type « coaching » externe

Le ministère de l'Intérieur a fait le choix de recourir en externe à des prestations d'accompagnement type « coaching » pour professionnaliser les actions d'accompagnement, en tenant compte à la fois du profil des bénéficiaires s'agissant de cadres dirigeants et de la nature personnalisée du besoin.

Il s'agit de s'appuyer sur les compétences spécifiques de cabinets spécialisés en ressources humaines pour une activité venant en complément d'autres missions RH assurées par l'administration.

Ce choix présente un double intérêt pour le ministère de l'Intérieur.

Il permet d'une part d'éviter la confusion entre des activités de gestion et d'évaluation assurées par le ministère en interne, et des prestations d'accompagnement qui ne sont pas liées à l'évaluation professionnelle de la personne concernée.

Il permet d'autre part de banaliser le recours à l'accompagnement et garantit sa neutralité et son professionnalisme à l'égard du bénéficiaire par rapport à son gestionnaire.

Ce choix a tenu également compte de l'organisation préexistante du ministère en matière d'évaluation et d'accompagnement.

Il existe, en effet, depuis 2007 au sein du ministère de l'Intérieur un Conseil supérieur de l'administration territoriale de l'État (CSATE), collège composé de sept préfets, rattaché au cabinet du ministre, dont les missions sont l'évaluation, l'accompagnement individuel et le conseil. Ses activités sont principalement centrées sur l'évaluation, celles relatives à l'accompagnement et au conseil relevant davantage du tutorat que du « coaching ».

L'accompagnement type « coaching » externe vient donc en complément de l'activité assurée par le Conseil supérieur de l'administration territoriale de l'État (CSATE). Le CSATE est pleinement associé au recours au « coaching » externe en étant chargé d'émettre un avis préalable sur les demandes des futurs bénéficiaires.

La conclusion de marchés avec des cabinets spécialisés

Des marchés d'assistance à la gestion du corps préfectoral ont été conclus avec des cabinets spécialisés en ressources humaines. En s'appuyant sur des professionnels du secteur privé depuis 2010, le ministère de l'Intérieur vise trois objectifs :

- élargir la détection des meilleurs profils issus d'autres administrations mais aussi, le cas échéant, du secteur privé ;
- accompagner les membres du corps préfectoral qui souhaiteraient enrichir leur expérience dans un autre univers professionnel que celui du ministère, par exemple dans le secteur parapublic ou privé ;
- fournir aux préfets et aux sous-préfets qui le souhaitent l'appui d'experts dans la conduite du changement.

Les marchés d'assistance permettent aux membres du corps préfectoral qui en font la demande, de bénéficier de prestations d'accompagnement type « coaching ». Ces missions sont assurées en liaison avec le Conseil supérieur de l'administration territoriale de l'État (CSATE).

L'externalisation des prestations d'accompagnement de type « coaching » entre dans le cadre d'un marché alloti (cinq lots) à bons de commande, chaque lot correspondant à une prestation RH spécifique : la détection de hauts profils, l'évaluation de profils, et les trois prestations d'accompagnement de transition professionnelle, individuel, et collectif.

Le choix de recourir à un marché à bons de commande, et non à un accord-cadre, procédait du souhait du ministère de disposer d'interlocuteurs uniques par lot et par prestataires. Des référents sont désignés au sein de chaque cabinet RH pour coordonner la prestation et rendre compte à l'administration.

Le marché a donné lieu à 55 offres. Pour le dépouillement des lots relatifs aux prestations d'accompagnement, le ministère a fait appel à une assistance à maîtrise d'ouvrage assurée par une « coach » professionnelle.

Ce prestataire a assuré une mission d'assistance et de conseils pour le dépouillement des marchés en termes :

- d'analyse des offres (une trentaine) ;
- et de participation aux auditions des candidats avec l'élaboration en amont de questions spécifiques sur la qualité des coaches, l'adéquation des outils, et le sérieux des pratiques professionnelles.

Depuis avril 2010, le ministère de l'Intérieur dispose ainsi d'une douzaine de « coaches » professionnels appartenant à trois cabinets en ressources humaines distincts, dont les prestations ont bénéficié en six mois à une vingtaine de préfets et sous-préfets.

L'accompagnement type « coaching » est déclenché par rapport à des besoins spécifiques, et en réponse à une demande individuelle. Celui-ci est proposé au bénéficiaire dans le cadre d'un entretien avec l'une des personnes suivantes :

- le secrétaire général du ministère ;
- le secrétaire général adjoint, directeur de la modernisation et de l'action territoriale (DMAT) ;
- le préfet référent du CSATE.

L'accompagnement type « coaching » peut être proposé dans des situations telles que :

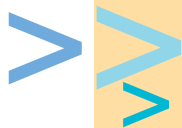
- une nomination à un poste de préfet ;
- une équipe préfectorale soumise à des enjeux particuliers tels qu'une réorganisation des services, un renouvellement important de l'équipe elle-même, ou encore un projet particulier tel qu'une réforme de la stratégie immobilière de l'Etat dans le département ;
- un besoin de continuité d'activité après le départ à la retraite, une réorientation ou un besoin de diversification du parcours professionnel.

L'accompagnement de type « coaching » vient en complément des outils RH existants tels que :

- les formations initiales : le ministère organise pour chaque sous-préfet, préfet et chefs de bureau nouvellement nommés des parcours de formation spécifiques en fonction de la prise de poste ; 160 hauts fonctionnaires par an sont ainsi formés à l'issue de leur prise de poste ;
- les formations continues : le ministère met en place entre 2010 et 2011 une formation continue généralisée pour les sous-préfets et les préfets avec un renouvellement des contenus et des thématiques nouvelles relatives aux « questions européennes », à « la gestion publique » ou à « la culture juridique » ;

- les formations dites « sélectives » : deux cycles supérieurs d'études territoriales (CSET) sont organisés depuis 2007 au bénéfice de deux promotions par an. Les participants à ces formations sont sélectionnés par le ministère en fonction de leur potentiel et de leur valeur professionnelle. Le niveau 2 du CSET s'adresse à des fonctionnaires ayant le potentiel d'accéder à court ou moyen terme à des postes de première catégorie (emploi fonctionnel). Le niveau 3 s'adresse à des sous-préfets et administrateurs civils susceptibles d'accéder à des emplois supérieurs ;
- les bilans professionnels : ceux-ci sont systématiquement proposés aux participants du CSET 3, et peuvent être utilisés ponctuellement au profit de sous-préfets ou préfets qui en feraient ponctuellement la demande.

Contact : jean-philippe.legueult@interieur.gouv.fr



2.4 Le coaching au ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire

2.4.1 Le contexte

Dès les années 1990, le MAAPRAT mettait en place des dispositifs d'appui au management de ses services, principalement des services régionaux et départementaux. Ces dispositifs visaient l'accompagnement de projets stratégiques, la conduite de projets innovants, la mise en place de démarches qualité. L'administration centrale participait à l'ingénierie des projets, finançait des prestations de consultants et capitalisait les résultats.

A partir de 2007, le MAAPRAT adapte cet accompagnement au contexte de la réforme de l'Etat :

- avec des dispositifs d'accompagnement collectifs du changement, faisant appel à du coaching ;
- avec un nouveau dispositif de coaching de l'encadrement.

L'accompagnement collectif, conduit par des consultants-coachs privés, fait appel aux techniques du coaching de groupes et d'équipes. Il vise des groupes constitués, tout autant que des groupes de pairs. Au sein du secrétariat général, c'est principalement le bureau du Pilotage des projets de modernisation qui en est chargé. Il apporte de l'expertise aux actions d'accompagnement collectif du changement, il finance une partie de ces actions. Il travaille en coopération avec d'autres acteurs de la gestion des ressources humaines (formation, gestion des compétences, gestion prévisionnelle des ressources humaines, accompagnement social, mobilité, etc.). Il s'appuie sur le travail en réseaux développé avec les services déconcentrés, ainsi qu'avec les responsables de la mise en œuvre de la réforme de l'Etat. Ces missions mobilisent trois cadres.

Le coaching individuel des cadres est réalisé par des coachs internes regroupés au sein d'un pôle. Il est composé du chef de pôle, coach à temps plein, positionné auprès du secrétaire général et de trois coachs à temps partiels, affectés dans des services. Le chef de pôle accompagne des dirigeants. C'est un ingénieur général (précédemment chargé d'inspection inter régional et formateur interne de managers). Il est certifié et accrédité au niveau « professionnel » par une fédération. Les trois coachs internes, également certifiés, accompagnent des chefs de services.

L'exigence de compétence des coachs internes est identique à celle du privé : certification, supervision, respect d'une charte de fonctionnement du pôle de coachs internes du MAAPRAT. Les coachs internes du pôle sont sélectionnés à partir d'agents déjà certifiés, qui se sont engagés personnellement dans cette voie et qui ont démontré leurs aptitudes. Ils intègrent le pôle après un entretien préalable avec le responsable du pôle. Au sein du pôle, ils bénéficient d'une prise en charge par le ministère du coût de leur supervision. Ils bénéficient également de formations plus ponctuelles et d'échanges de pratiques lors de regroupements trimestriels. Le pôle constitue une capacité d'expertise en matière de coaching, mobilisable par le service de la modernisation (SM) chargé de l'accompagnement du changement et par le service des ressources humaines (SRH).

En 2009 le secrétaire général du MAAPRAT fait du coaching individuel des dirigeants une priorité (DDI, responsables de centrale, proviseurs de l'enseignement agricole, etc.). L'objectif

consiste à accompagner le changement de dirigeants confrontés à des mutations profondes et rapides liées à la RGPP. Au-delà du coaching de groupes de pairs, le coaching individuel devient l'outil pertinent pour co-crée*er in situ* des représentations et des pratiques nouvelles, pour susciter des attitudes plus adaptables et adaptées à des contextes variables et variés. Le coaching favorise l'exploration de voies nouvelles, personnelles, singulières, plus pertinentes, il permet l'expression de talents.

Le choix d'un coach interne (et à temps plein), se justifie par la bonne connaissance de terrain de l'accompagnant, mais aussi par le coût de la prestation (très inférieur à celui de coaches privés de même niveau). Cet accompagnement par un coach interne a été spontanément accepté, dès lors que la charte de déontologie a été connue et rigoureusement appliquée (notamment au niveau de la confidentialité). Un deuxième ingénieur général suit une formation similaire.

Une circulaire de 2009 présente le coaching (individuel et collectif) au MAAPRAT comme un outil performant parmi d'autres, la finalité n'étant pas l'outil, mais la réponse à une attente par des processus et par des outils pertinents. Pour des accompagnements collectifs de structures, le professionnalisme du consultant externe se reconnaît à son aptitude à combiner des processus et des outils pertinents (dont fait partie le coaching), autour d'une stratégie du changement. Le coaching est un outil dans un métier de consultant.

Pour les accompagnements individuels des cadres, le MAAPRAT a développé et maintient un niveau de professionnalisme comparable à celui des coaches privés.

Le dispositif de pilotage du coaching est national. Il mobilise des acteurs clefs : le DMC, délégué mobilité carrière, placé auprès du secrétaire général, chargé de l'orientation des dirigeants ; les IGAPS, ingénieurs et inspecteurs généraux chargés d'appui aux personnes et aux structures, qui sont en même temps des délégués mobilité-carrières, chargés des bilans de carrières et des mentors. Ils conseillent, accompagnent, recueillent des demandes de coaching, en suscitent. Ils proposent des listes de cadres et de dirigeants candidats pour un coaching. Le secrétaire général arrête les listes. Il arrête une liste de dirigeants à coacher par le coach interne sur la base des propositions du délégué à la mobilité et aux carrières. Il valide la liste des chefs de services à coacher par les coaches du pôle, élaborée par le chef du pôle avec le président des IGAPS.

2.4.2 Les résultats

En matière d'accompagnements collectifs

Chaque année, le service de la modernisation du MAAPRAT apporte une assistance à maîtrise d'ouvrage et finance une cinquantaine de projets de services déconcentrés, sélectionnés dans le cadre d'un appel à projets. Il finance par ailleurs une dizaine de démarches de changement au niveau national, faisant notamment appel à des coaches externes. Depuis 2009/2010, il favorise des projets impliquant différents échelons territoriaux (central, régional, départemental). Cette action a, par exemple, permis d'améliorer des relations entre DRAAF, DDI et établissements d'enseignement agricole. Le recours à des consultants ayant une compétence de coach s'impose pour faire évoluer la posture de ces acteurs dans la « co-construction ».

A ce jour, le service de la modernisation du MAAPRAT finalise un marché public structuré en lots permettant de faire appel de manière souple à différents prestataires. Au-delà des besoins propres des services, ce dispositif national vise quatre objectifs majeurs qui feront majoritairement appel à des consultants ayant une compétence de coach :

- accompagner les évolutions des process, notamment les évolutions des process de décision impliquant plusieurs acteurs avec une diversité de services, voire d'institutions et d'échelons ;

- améliorer la réponse aux besoins des services en développant la mobilisation des ressources susceptibles d'accompagner le changement (accompagnement social, gestion des mobilités, des compétences, etc.) ;
- impulser et capitaliser les projets innovants (outils, méthodes, bonnes pratiques) ;
- capitaliser les expériences pour optimiser les méthodes d'accompagnement.

En matière d'accompagnement individuel

En moins de quatre ans (qui intègrent le temps nécessaire à la mise en place du dispositif), 80 cadres auront bénéficié d'un coaching individuel, 65 dirigeants (directeurs départementaux interministériels, sous-directeurs d'administration centrale, proviseurs de l'enseignement agricole, viviers de dirigeants, dirigeants en transition professionnelle, etc.) et 15 chefs de services déconcentrés, ce qui correspond au besoin de ce ministère.

Les 65 coachings individuels de dirigeants accompagnés par le coach interne placé auprès du secrétaire général ont une durée moyenne de 30 heures (soit dix séances de trois heures). Tous les neuf mois, une quinzaine de dirigeants bénéficient de cet accompagnement. S'ajoute une dizaine d'accompagnements non comptabilisée, accompagnements de plus courte durée (par exemple dans le cadre de réorientations professionnelles).


Les attentes des dirigeants sont variées et évolutives. En 2009, il s'agissait essentiellement de préfigurateurs de fusions, notamment ceux en premier poste. A ce jour, les demandes couvrent un panel allant de hauts potentiels, à des directeurs confirmés en transition professionnelle.

La demande des chefs de services est également variée, allant de coachings de prise de poste, à des coachings de crise. Chaque coach interne s'engage à réaliser au moins trois accompagnements par an. Le pôle a la capacité de répondre au besoin actuel, après avoir écarté des demandes qui ne relèvent pas du coaching. Une orientation finale est en effet réalisée par le chef de pôle lors d'un entretien avec le chef de service demandeur de coaching. Cet entretien peut conduire à une réorientation sur d'autres dispositifs, par exemple sur des formations managériales, le coaching n'ayant pas vocation à apporter des fondamentaux du management dispensés par la formation.

Contact :

accompagnement individuel : pierre.dangel@agriculture.gouv.fr

accompagnement collectif : catherine.perry@agriculture.gouv.fr



2.5 Le coaching associé à l'évaluation à 180°, un outil pour renforcer la culture managériale : l'exemple de la direction générale du Trésor

Depuis juin 2009, la direction générale du Trésor s'est lancée dans une rénovation en profondeur de son fonctionnement collectif et de ses méthodes de travail. La mise en place d'une charte du temps, le renforcement de la place des femmes dans l'encadrement supérieur, la rénovation de la fonction RH, la définition de projets de service et le renforcement des actions de communication sont quelques-unes des mesures les plus représentatives. Très rapidement, le renforcement de la culture managériale s'est imposé à la fois comme l'un des objectifs essentiels du projet de transformation et comme l'une des conditions déterminantes de sa réussite.

L'appréciation à 180° (« du bas vers le haut ») des compétences managériales des cadres supérieurs de la direction générale, associée à un accompagnement de ceux-ci sous forme de coaching, est apparue comme le levier le plus efficace. C'est à partir de ses résultats que les coachs ont accompagné les cadres.

Elle a concerné les 30 principaux cadres de la direction générale du Trésor (des sous-directeurs au directeur général) en administration centrale, ainsi qu'une vingtaine des chefs de service économique régionaux du réseau international. Ils ont été évalués par leurs collaborateurs « n-1 » et « n-2 », soit 450 agents en administration centrale et 245 agents dans le réseau. Le Trésor a conçu cette campagne d'appréciation comme un outil de développement pour ses cadres, et non comme un instrument de mesure de leur performance à l'usage de la direction générale. C'est pourquoi les résultats individuels n'ont été communiqués qu'aux seuls cadres accompagnés par un coach et non au directeur général ou à la DRH.

Les agents ont été invités à évaluer les pratiques de leurs supérieurs dans les domaines suivants : management des collaborateurs, vision stratégique et transversalité, pilotage et efficacité du travail. Le questionnaire a été élaboré sur un mode participatif. La participation des agents a été forte (80 % en administration centrale et 70 % dans le réseau).

Pour mener à bien cette opération, la direction générale du Trésor a fait appel à un prestataire qui a assuré à la fois l'administration et l'analyse de l'enquête en ligne (le questionnaire étant fourni par la direction générale du Trésor) et les actions d'accompagnement (restitution et coaching).

A l'issue de cette campagne, chaque cadre concerné s'est vu restituer ses résultats lors d'un entretien de coaching d'une durée d'1h30.

Les dix principaux cadres de la direction (directeur général, directeur général adjoint, chefs de service) ont, par ailleurs, pu compléter cette restitution par des séances de coaching (huit séances maximum à définir entre le cadre et le coach). Les sous-directeurs et chefs de service économique régionaux ont quant à eux pu participer à une journée de coaching semi-collectif (groupe de trois personnes maximum) au cours de laquelle ils ont pu confronter leur ressenti par rapport aux résultats de l'enquête à 180° et aux actions engagées pour renforcer leurs compétences managériales.

Contact :

julien.rencki@dgtrésor.gouv.fr

sebastien.prevost@dgtrésor.gouv.fr



2.6 Témoignages de bénéficiaires

Témoignage d'un directeur départemental des territoires

« Le délégué à la mobilité et aux carrières du ministère de l'Agriculture et de la Pêche m'a proposé un coaching, à une période de désignation des préfigurateurs de DDEA (directions départementales de l'Équipement et de l'Agriculture, devenues depuis directions départementales des territoires, DDT). Je venais d'être nommé DDAF (directeur départemental de l'agriculture et de la forêt) en premier poste et j'ai ressenti très positivement cette proposition, face à l'ampleur de la tâche. Après accord du secrétaire général, le contrat fut signé avec le coach interne de ce ministère. Démarré en février 2008, le coaching s'est achevé en février 2009 (soit dix séances de trois heures).

Le contrat précisait le cadre de règles (déontologie, confidentialité, etc.). C'était rassurant. La deuxième séance le fut un peu moins, car malgré les explications préalables, j'ignorais encore beaucoup de choses du processus. Cette appréhension fut vite levée et les séances suivantes furent un moment de plaisir personnel, une véritable respiration dans un contexte professionnel prégnant.

Pour faire simple, le coach m'a permis d'exprimer le meilleur de moi-même, ce qu'on peut appeler « des talents » (dont certains pouvaient d'ailleurs se cacher derrière ce que je considérais comme des points faibles). Lors de chaque séance, le coach me ramenait vers l'objectif, me permettait d'explorer des manières nouvelles d'agir avec pertinence. J'ai compris ce qu'était le professionnalisme d'un coach, car il répondait à ma curiosité en m'expliquant en fin de séance la stratégie, les processus et les outils utilisés en séance.

Avec recul et sans entrer dans le détail, je retire de ce coaching trois apports majeurs :

- le premier est assimilable à une sorte de séjour en balnéothérapie ! Ce n'est pas à l'évidence l'objectif premier d'un employeur, mais je pense que c'est très important pour un cadre dirigeant en posture de très forte sollicitation ;*
- le deuxième s'apparente à l'acquisition de clés de décryptage de problématiques variées, en sollicitant ses propres ressources. Ce n'était pas non plus l'objectif principal du coaching, mais il m'a aidé dans une fonction solitaire à surmonter des difficultés conjoncturelles de tous ordres et à transférer les acquis dans d'autres situations ;*
- ce que je perçois comme l'apport essentiel, c'est la découverte de facultés personnelles me permettant aujourd'hui d'affronter des situations multiples. Pour utiliser une image, je dirais qu'avec ce coaching, j'ai « vieilli prématurément comme le bon vin ! ».*

En conclusion, je dresse un bilan extrêmement positif de cet accompagnement, très complémentaire des formations managériales. Je pense qu'il devrait être systématiquement proposé à des moments clés de la carrière des cadres, qu'il soient déjà dirigeants ou simplement identifiés par leur potentiel. »

> Témoignage d'un proviseur de l'enseignement agricole

« Je suis un ingénieur, directeur et proviseur d'un établissement d'enseignement agricole public. Je souhaite diversifier mon parcours professionnel. Le délégué à la mobilité et aux carrières du ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire m'a proposé un coaching de transition. Il fut accepté par le secrétaire général et la directrice générale de l'enseignement et de la recherche. Le contrat fut signé avec le coach interne de dirigeants de ce ministère. Il prévoyait neuf séances de trois heures (de juin 2010 à avril 2011).

La première séance de travail m'a permis de mesurer la puissance de cet outil très pédagogique (ce que je peux apprécier, étant moi-même pédagogue). Le coach fait progresser vers des objectifs explicites du contrat, mais aussi vers des objectifs plus implicites qu'il perçoit avec professionnalisme. Cela m'a permis de mettre en pratique dans mon établissement des processus « révélés » au cours des séances, de faire bouger la manière dont j'exerce mon leadership et de préparer une mobilité professionnelle.

J'avais en fait deux attentes. La première relevait du coaching, la deuxième du mentoring. Cette deuxième demande fut traitée hors contrat (lors de discussions d'1/2 heure, après bouclage de chaque séance de coaching). L'accompagnateur devenait alors mentor, séparant clairement les deux prestations. J'ai compris la grande différence de posture entre un coach en position basse et un mentor en position haute sur le contenu. Mon accompagnateur pouvait occuper ces deux postures sans les mélanger, ayant par ailleurs exercé des fonctions de dirigeant aux niveaux départemental, régional et national.

J'ai atteint les objectifs du contrat : anticipation des crises, confiance en moi, légitimité, aptitude à décider (en osant le contrôle !), meilleure compréhension des jeux d'acteurs (nombreux et complexes dans un établissement de formation), confrontation, négociation, etc. Le travail sur moi (styles de leadership, traits de personnalité, motivation) me permettent à ce jour d'aborder sereinement une reconversion professionnelle, tout en ayant conscience de l'importance du challenge. J'ai candidaté sur des postes qui me correspondent, j'en ai envie, je m'en donne les moyens, c'est pour moi l'indicateur majeur de résultat de ce coaching.

Je remercie mon administration et le coach pour cet accompagnement que je recommande à d'autres, car c'est en le vivant qu'on peut en parler au-delà des mots. »

> Témoignage d'une directrice départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSP)

« Un coaching m'a été proposé par le délégué à la mobilité et aux carrières, au début de la préfiguration de la DDCSPP, puis il a été validé par le secrétaire général du ministère de l'Agriculture et de la Pêche. L'offre répondait à un besoin. J'ai accepté spontanément. J'en ai informé le Préfet qui connaissait ce dispositif du MAP.

Les quatre objectifs du contrat étaient les suivants :

- comprendre les jeux d'acteurs et mes propres comportements ;
- créer une solidarité d'équipe entre directeurs des autres structures à fusionner ;
- développer la confiance pour construire un service accueillant, formateur, travaillant en coopération ;
- tenir les échéances de la préfiguration.

Je considère que le coaching m'a permis d'atteindre au mieux ce que je m'étais ainsi fixé. Le préfigurateur n'avait pas autorité sur les services à fusionner, il fallait convaincre dans un contexte où les directeurs restaient concurrents pour la fonction finale de directeur. Le coaching m'a permis de prendre du recul pour ne pas perdre de vue l'objectif essentiel consistant à tenir l'échéance de la finalisation de la préfiguration, fixée à fin mai 2009. D'autres objectifs sont ensuite apparus en 2010 à la création de la DDCSPP. Les ex-directeurs ont muté et j'ai dû faire face à des trous dans l'organigramme (directeur adjoint, chef du pôle cohésion sociale, chef de pôle protection des populations).

Le coach s'est toujours positionné en accueil, écoute, et bienveillance. Il a installé un climat de confiance qui m'a permis de réfléchir tout haut. Il m'a posé des questions que je ne me serais jamais posées seule. Il m'a poussée dans mes retranchements. Il a fait avancer la réflexion en m'amenant par du questionnement à voir les situations sous différents points de vue. Il ne m'a pas apporté de réponses toutes faites. Mes pistes de solutions récapitulées en fin de séance se sont montrées particulièrement adaptées à mon cadre de travail professionnel et personnel. Le rythme de travail mensuel m'a paru bien adapté. J'ai toujours eu plaisir à faire le point, car il s'était passé beaucoup de choses depuis le rendez-vous précédent.

J'ai recommandé depuis le coaching à des collègues, s'ils étaient sollicités. J'ai par ailleurs transmis deux demandes de coaching pour mes chefs de services. L'une a été acceptée et le coaching est en cours. Enfin il m'arrive de me remémorer des moments forts de séances et j'en tire encore du bénéfice ... »

> Témoignage d'une chef de service au sein d'une direction des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte)

« Au sein de la direction régionale nous cherchons à développer le coaching des chefs d'entreprise. Dans cette optique et à l'occasion de la création du pôle 3E (entreprises, emploi, économie) dont j'ai la charge, j'ai eu la chance de rencontrer la coach interne du ministère de l'Écologie en poste dans ma région. Je remercie nos administrations d'avoir accepté que cet accompagnement d'équipe puisse avoir lieu.

Non seulement, l'accompagnement de cette coach nous a permis d'atteindre les objectifs que nous nous étions fixés en terme de maturation de l'équipe et d'organisation de l'action, mais j'ai aussi beaucoup appris personnellement par des prises de conscience et de distance ajustées aux situations. La coach a apporté un œil extérieur, neutre et bienveillant, impactant les conditions de travail de l'équipe. Son écoute et ses apports méthodologiques avant et pendant les réunions, ses enseignements sur les techniques managériales, ses retours sur les positions des uns et des autres au sein de l'équipe nous ont permis d'éviter des impasses dans lesquelles nous nous serions certainement engouffrés et nous a fait gagner un temps très précieux.

Depuis cet accompagnement, j'incite mes collaborateurs à recourir au coaching, dont la pratique gagnerait à être plus répandue. »

> Témoignage d'un dirigeant du ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement

« J'ai dû faire face à une commande que l'on aurait pu qualifier comme étant « impossible à accepter » et très difficile à mettre en œuvre concernant la structure que je dirigeais depuis quelques mois.

L'idée de faire appel à un coach m'était a priori complètement étrangère. J'ai fini par y faire appel sur l'insistance de collègues de travail qui me voyaient m'enfoncer dans les difficultés, après avoir pris conscience que je n'arriverais pas à faire face sereinement à la situation créée par cette décision.

J'ignorais complètement à quoi pouvait concrètement me servir un coach et je n'avais donc pas d'objectifs plus précis. L'objectif initial était de ne pas rester seul face aux mesures que je devais prendre alors que je n'arrivais plus du tout à y voir clair.

En fait, le coach m'a aidé à dénouer les nœuds que je me faisais au cerveau... et plus précisément à :

- prendre du recul par rapport à mon analyse personnelle, poser correctement les questions qui me concernaient, et donc à m'aider à y répondre correctement ;
- prendre du recul par rapport à mes collaborateurs et mon service, en m'aidant donc à gérer le mieux possible les effets lourdement négatifs de la décision que je devais mettre en œuvre.

J'ai ainsi pu prendre du recul par rapport à mes collaborateurs, à mon service et à ma situation. Le coach m'a ainsi permis de sortir du cadre dans lequel tout le système m'enfermait après l'annonce de la fameuse décision. Je pense qu'il m'a ainsi permis de mieux piloter mon service dans cette période extrêmement difficile à vivre professionnellement et personnellement.

Conclusion, je recommande vivement le coaching pour gérer des situations professionnelles récurrentes ou ponctuelles difficiles à vivre. »

> Témoignage d'un entraîneur national d'une fédération sportive

Qu'attendiez-vous du coaching ?

« En particulier, une aide pour l'élaboration d'une stratégie de communication, une façon de me mettre en retrait par rapport à un positionnement de direction des équipes de France et apprendre à mieux fédérer au-delà des divergences de vision stratégique. »

Quels sont les résultats obtenus à l'issue du coaching ?

« J'ai pu atteindre avec satisfaction l'objectif ciblé, c'est-à-dire la réalisation d'un projet de fonctionnement adapté à l'équipe et consolider une posture de manager. En particulier l'exercice du 360 degrés⁸ proposé par le coach a été riche d'enseignements et d'informations sur moi et mes collaborateurs. Il m'a permis aussi de lever des freins et d'explicitier certaines incompréhensions. »

Il est important de souligner que cet entraîneur a choisi l'option « coaching » dans le cadre d'un projet de développement professionnel.

8 Démarche consistant à construire et renseigner un questionnaire auprès de ses collaborateurs pour recueillir, dans un esprit de coopération, un feed-back de leur perception sur sa posture du manager.

> Le coaching d'une responsable de formation au sein d'une fédération sportive

Qu'attendiez-vous du coaching ?

« J'avais besoin de prendre du recul et d'apprendre à relativiser par rapport à mon implication professionnelle. Je souhaitais développer mes capacités à aller au contact d'autrui, à mieux communiquer. »

Quels sont les résultats obtenus à l'issue du coaching ?

« J'ai développé une plus grande ouverture aux autres. Je sais mieux gérer la pression dans le contexte professionnel. Je me sens libérée du poids d'exigences excessives que je m'imposais et que j'attendais des autres et cela me donne davantage de sérénité, voire même de bien-être dans l'exercice professionnel. »

En 2007, le ministère en charge de la jeunesse et des sports a décidé de mettre en place une formation de coaches proposée à des cadres déjà impliqués dans l'accompagnement et la formation en matière de ressources humaines. L'objectif de cette formation était de créer un réseau de coaches internes au ministère. Deux promotions ont permis la certification de treize coaches aujourd'hui répartis sur le territoire national. Ces coaches ont été mobilisés notamment dans l'accompagnement stratégique de la formation de cadres de catégorie A la suite de la réussite au concours du professorat de sport et également dans l'accompagnement de cadres expérimentés au sein des services du ministère des Sports ou encore de fédérations sportives.

Depuis sa mise en place en 2008, le réseau a permis de répondre à la demande de 80 cadres du ministère de la Santé et des Sports. L'objectif est d'ouvrir cette offre de coaching pour la proposer tout au long de la carrière aux cadres supérieurs et aux entraîneurs du sport de haut niveau. Ce réseau est actuellement coordonné par le CREPS de Strasbourg.

Coordonnatrice du réseau : Monique.FARE@creps-strasbourg.sports.gouv.fr



3 - Fiches outils

L'ensemble de ces fiches outils est destiné aux gestionnaires RH pour les aider à mettre en place un accompagnement par coaching.

Les fiches suivies d'une astérisque présentent de surcroît un intérêt pour les cadres (qu'ils soient potentiellement bénéficiaires d'un coaching ou qu'ils le recommandent à leurs collaborateurs) désireux de s'informer aussi complètement que possible sur le coaching.



Fiche outil n° 1*

Déroulement d'un coaching

3.1.1 Le déclenchement

Un coaching peut être déclenché en réponse à une demande individuelle. Il peut également être proposé par l'administration (ce peut être par exemple à l'initiative du directeur opérationnel ou du DRH) mais il doit recueillir l'accord du bénéficiaire. Dans toutes les situations, il est important que le bénéficiaire ait bien compris la démarche et l'accepte.

Ce dernier point est essentiel car le coaching est un processus qui repose sur l'adhésion du bénéficiaire. Le coaching :

- s'inscrit dans la durée, durée définie dans le contrat (à titre indicatif, la durée moyenne d'un coaching varie entre 6 et 12 séances ; mais bien entendu des écarts significatifs peuvent exister par rapport à cette moyenne, en fonction de la nature du coaching) ;
- fait appel à des techniques (écoute, dialogue avec le bénéficiaire, etc.) qui requièrent la participation active du bénéficiaire ;
- a pour finalité l'atteinte d'objectifs professionnels qui relèvent de la seule responsabilité du bénéficiaire, qui doit mobiliser à cet effet toute son autonomie.

Le positionnement du bénéficiaire d'un coaching va donc bien au-delà d'un simple accord : il doit adhérer à la démarche ; c'est une condition du succès.

Un coaching rémunéré par l'institution a bien sûr vocation à répondre aux attentes de celle-ci comme à celles du bénéficiaire du coaching. Il peut être suscité par l'institution et proposé à l'agent.

3.1.2 Le contrat de coaching

Il est important de formaliser un coaching par la conclusion d'un contrat entre le coach, le bénéficiaire du coaching, et l'administration. Le plus souvent tripartite, en particulier lorsque le coaching résulte d'une initiative de l'administration employeur, ce contrat peut dans certains cas être bipartite (il est dans ce cas conclu entre le coach et le bénéficiaire) si le coaching résulte d'une demande individuelle de la part du cadre concerné.

Le contrat de coaching permet de détailler les points suivants :

- des précisions, dans un préambule par exemple, relatives aux rôles et missions du coach ;
- la description des objectifs du coaching ;
- le cas échéant, la description des missions du bénéficiaire et des enjeux qui leur sont liés (dans le cas d'un contrat tripartite) ;
- la description des modalités du coaching : nombre de séances ou d'entretiens, durée en heures de chacune des séances, nombre de séances, périodicité ;

- les modalités de prise de rendez-vous entre le coach et le bénéficiaire ;
- la description des engagements du coach ;
- la description des engagements du bénéficiaire ;
- la description des engagements du prescripteur (dans le cas d'un contrat tripartite) ;
- les modalités d'interruption du contrat.

> Deux exemples de contrat de coaching, utilisés au ministère chargé de l'agriculture, sont présentés dans la fiche outil n°3 page 36. Attention : ces contrats doivent être distingués des contrats d'engagement de la prestation, conclus à des fins administratives et financières avec le coach externe.

3.1.3 La confidentialité

Le coach s'engage à respecter une confidentialité absolue tant sur l'existence du coaching que sur le contenu des entretiens qu'il a avec le bénéficiaire. La confidentialité est une disposition commune aux chartes ou codes de déontologie en vigueur dans les ministères (Ecologie et Agriculture) ayant élaboré leur propre charte de déontologie, reprenant en cela les dispositions en vigueur dans la profession.



Fiche outil n° 2*

Une charte de déontologie pour l'exercice du coaching professionnel dans la fonction publique

Une charte de déontologie constitue une référence indispensable pour la pratique du coaching dans la fonction publique.

Une telle charte doit en effet apporter des précisions en particulier sur :

- les modalités d'exercice du coaching ;
- la formation du coach ;
- l'intérêt d'une contractualisation entre le bénéficiaire, le coach, et le cas échéant le prescripteur du coaching (ce peut être le n+1 du bénéficiaire ou encore le représentant de la direction des ressources humaines du ministère par exemple) ;
- les obligations de confidentialité qui s'imposent au coach dans l'exercice de sa mission ;
- le respect de la personne du bénéficiaire, de ses valeurs, de sa réputation, de sa vie personnelle ;
- l'équilibre qui doit être instauré dans la relation entre le bénéficiaire et son coach, relation qui doit être à parité ;
- la pleine responsabilité des décisions incombant au bénéficiaire du coaching ;
- l'attention devant être portée au lieu du coaching ;
- la possibilité de recourir, en cas de besoin, à l'expertise ou à la médiation d'une tierce personne (ce peut être notamment une personne extérieure à la relation de coaching, exerçant par exemple la responsabilité du pôle coaching ou de l'accompagnement des parcours professionnels au sein du ministère concerné).

Le document qui suit est la charte de déontologie adoptée par le ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement. Il est présenté, avant le déclenchement d'un accompagnement sous forme de coaching, à la (ou aux) personne (s) bénéficiaire (s). Il est également présenté au coach qui le signe. Le contenu de cette charte engage donc son signataire.

A noter: le ministère chargé de l'agriculture a également élaboré une charte de déontologie à laquelle il est bien entendu possible de se référer. Ces deux chartes de déontologie, des ministères chargés de l'écologie et de l'agriculture, sont assez proches, dans leur contenu et leur présentation. Une différence tient à ce que le ministère de l'Écologie propose sa charte de déontologie à tous les coachs, internes ou externes, alors que le ministère de l'Agriculture a conçu sa charte pour les coachs internes.

Ces deux chartes ont elles-mêmes pris en compte des éléments extérieurs à la fonction publique de l'Etat, du fait de l'expérience acquise dans ce domaine par des entreprises publiques ou privées.

CHARTRE DE DEONTOLOGIE

POUR UNE PRATIQUE ETHIQUE DU COACHING AU MINISTERE DE ...⁹

Je soussigné
m'engage à respecter cette charte déontologique dans ma pratique de coaching au
ministère.

Fait à, le

Le coach
(signature)

1. Exercice du coaching

Le coaching s'exerce dans le respect des intérêts de l'organisation et du bénéficiaire, qui sont complémentaires mais néanmoins distincts.

Le coach s'engage à un devoir de confidentialité sur les problématiques liées à ses interventions dans les différents services du ministère, ainsi que sur toute information recueillie sur le bénéficiaire du coaching, tant à l'intérieur qu'en dehors de l'enceinte du ministère. Il adopte la même attitude quant aux informations qu'il pourrait détenir sur d'autres organisations.

Le coach exerce cette fonction à partir de sa formation au coaching, de son expérience professionnelle et de sa supervision. Il accepte que la ... (par exemple : direction des ressources humaines) puisse modifier les conditions et les règles du référencement. S'agissant spécifiquement des coaches internes, cet exercice suppose de surcroît l'accord de l'autorité hiérarchique et de la ... (par exemple : direction des ressources humaines).

Le coach peut refuser une prise en charge de coaching ou arrêter le coaching pour des raisons propres à l'organisation, au demandeur ou à lui-même. Il accepte que le bénéficiaire demande l'arrêt du coaching ou un changement de coach.

Le coach n'a pas de lien hiérarchique direct ou indirect avec son bénéficiaire, et n'exerce pas de fonction en lien avec la gestion opérationnelle et les décisions de promotion ou d'évaluation des agents (jury, membres de commission administrative paritaire, etc.).

2. Formation du coach

Le coach possède des connaissances pratiques et théoriques qu'il est capable d'expliquer au bénéficiaire et maîtrise l'art du coaching. Il met en œuvre l'ensemble de ses compétences et de son expérience en fonction des besoins propres du bénéficiaire et des problématiques de l'organisation.

⁹ Cette charte a été élaborée par le ministère chargé de l'écologie. Elle a été rendue anonyme, avec l'accord de ses auteurs, pour faciliter sa mutualisation.

Il met régulièrement à jour ses connaissances sur la méthodologie, les outils, la recherche et les avancées de la profession. Il se fait régulièrement superviser. Il s'engage à participer aux réunions du réseau des coachs organisées par le ministère.

3. « Contractualisation »

Le coaching a lieu à condition que le bénéficiaire adhère volontairement à la démarche et s'y implique vraiment.

Un engagement tripartite est arrêté entre le coach, le bénéficiaire et le prescripteur du coaching.

Le contenu du coaching est exclusivement centré sur des situations professionnelles.

Un même coach ne peut assurer le coaching individuel d'un responsable hiérarchique et de membres de son équipe. De même, plusieurs membres d'une même équipe ne peuvent être accompagnés par le même coach.

4. Confidentialité

Astreint au secret professionnel et à la confidentialité des échanges avec le bénéficiaire du coaching, le coach s'engage à ne pas communiquer les informations recueillies auprès du bénéficiaire, sauf en cas d'autorisation expresse de celui-ci ou d'exigences particulières stipulées par la loi.

Le coach ne peut rendre compte de son action ou délivrer au prescripteur les informations nécessaires à l'appréciation de l'atteinte des objectifs du coaching qu'avec l'accord du bénéficiaire et dans les limites établies avec celui-ci ; en particulier, tout bilan individualisé est préparé avec le bénéficiaire et réalisé en sa présence.

Tout contact avec le ministère touchant au contenu du coaching se fera avec l'accord du bénéficiaire, après discussion avec lui.

Seul le bénéficiaire peut parler de son coaching en dehors du cadre de celui-ci.

5. Respect des personnes

Le coach refuse toute ingérence dans sa relation avec le bénéficiaire et s'interdit toute action propre qui serait contraire à l'éthique générale de sa profession ou à ses principes éthiques, notamment quand elle porte ou risque de porter atteinte au respect de la personne, à ses valeurs ou à sa réputation.

Il n'intervient pas dans la vie privée du bénéficiaire.

Conscient de sa position, le coach s'interdit d'exercer tout abus d'influence et reste dans le cadre défini par les engagements mutuels : l'action de coaching mène le bénéficiaire vers plus d'autonomie, sans créer de liens de dépendance.

Le coach adapte son intervention en fonction des étapes du développement du bénéficiaire.

Il informe le bénéficiaire lorsque les problèmes mis en lumière dans le cadre de l'intervention sortent de son champ de compétences ; en ce cas, il ne traite pas ces problèmes lui-même.

6. Parité

Le coach et le bénéficiaire sont chacun des experts dans leur domaine et agissent dans la considération mutuelle de leurs compétences et de leur expérience propres : le bénéficiaire apporte sa connaissance de la situation et trouve lui-même ses solutions, le coach est le garant du processus pour faire émerger ces solutions.

7. Responsabilité des décisions du bénéficiaire

Le coaching est une technique de développement professionnel. Le coach laisse de ce fait toute la responsabilité de ses décisions au bénéficiaire.

8. Lieu du coaching

Le coach se doit d'être attentif à la signification et aux effets du lieu de la séance de coaching.

Ce lieu doit être neutre, paisible et préserver la confidentialité des échanges avec le bénéficiaire.

9. Expertise et médiation

En cas de question ou de problème touchant au coaching, tout bénéficiaire, tout coach exerçant au ministère, ou toute autorité à l'initiative d'un coaching (supérieur hiérarchique, chargé de mission du corps, inspecteur général, etc.), peut recourir à l'expertise ou à la médiation de la ... (par exemple : direction des ressources humaines, bureau ou cellule chargée du coaching, ou toute autre structure appropriée existante dans l'administration concernée).



Fiche outil n° 3*

Le contrat de coaching

Les documents qui suivent sont deux contrats de coaching individuels, présentés à titre d'exemple, élaborés et utilisés par le ministère chargé de l'agriculture (MAAPRAT) :

- un contrat de coaching bipartite entre le bénéficiaire d'un coaching et son coach (utilisé pour les dirigeants dont la demande ne relève pas d'une initiative de l'administration) ;
- un contrat de coaching tripartite entre le bénéficiaire d'un coaching, son coach et le service ayant pris l'initiative de la prestation.

CONTRAT TYPE DE COACHING INDIVIDUEL BIPARTITE

Le rôle du coach

C'est un "accompagnateur" qui aide à clarifier la réflexion de la personne, à prendre le recul nécessaire, à développer de nouvelles pratiques. C'est un facilitateur qui conduit à s'interroger sur sa vision et ses comportements, à développer ses atouts, à découvrir ses freins. Le coach contribue au changement engagé par la personne. Il ne se substitue pas à elle, lui laissant l'entière responsabilité de ses choix.

Le présent contrat fait l'objet d'un engagement bilatéral entre

entre : X (bénéficiaire)
et : Y (coach)

Objectifs

1/ ...
2/ ...
3/ ...

Indicateurs permettant de mesurer l'atteinte des objectifs du coaching

1/ ...
2/ ...
3/ ...

Les objectifs pourront être adaptés en cours de coaching si le coach et le bénéficiaire le jugent nécessaire.

Modalités du processus

- les objectifs plus détaillés seront établis lors des séances et les indicateurs de résultat seront définis pour chaque objectif afin de mesurer le chemin parcouru ;
- le coaching se fera sous forme deséances d'une durée moyenne deh, en un lieu défini par le coach et le bénéficiaire, avec une périodicité moyenne de semaines ;
- entre les séances, un travail personnel du bénéficiaire du coaching sera nécessaire pour atteindre ses objectifs ;

- chaque début de séance est l'occasion de faire le point sur ce qui s'est passé pour le bénéficiaire depuis la séance précédente. Entre les séances, un lien téléphonique pourra être assuré par le coach en cas de besoin (entretiens de courte durée). Les dates de rendez-vous sont programmées bilatéralement.

Déontologie et engagement bipartite

L'engagement du coach

- les séances de coaching sont confidentielles. Les informations échangées ne sont en aucun cas transférables à un tiers (sauf demande ou accord de l'intéressé) ;
- le coach s'engage à assurer au bénéficiaire un climat de bienveillance avec possibilité d'arrêter le coaching en cas de difficulté relationnelle, permettant un changement de coach.
- le coach s'engage à respecter les règles fixées au démarrage du contrat de manière bilatérale. Si elles doivent évoluer, c'est toujours d'un commun accord. Le coach se conforme de manière générale aux règles de déontologie du coaching.

L'engagement du bénéficiaire

- il s'engage à respecter les règles fixées bilatéralement au démarrage du contrat ;
- il s'engage à une attitude volontariste de changement et d'évolution clef du succès de la démarche.

Prolongation ou interruption du contrat

- Chacune des parties se donne la possibilité d'interrompre le contrat pour toute raison qui lui paraîtrait le justifier et, par exemple, si elle juge que les objectifs sont atteints. Une séance de clôture est alors nécessaire pour terminer la mission.

CONTRAT TYPE DE COACHING INDIVIDUEL TRIPARTITE

Le rôle du coach

C'est un "accompagnateur" qui aide à clarifier la réflexion de la personne, à prendre le recul nécessaire, à développer de nouvelles pratiques. C'est un facilitateur qui conduit à s'interroger sur sa vision et ses comportements, à développer ses atouts, à découvrir ses freins. Le coach contribue au changement engagé par la personne. Il ne se substitue pas à elle, lui laissant l'entière responsabilité de ses choix.

Le présent contrat fait l'objet d'un engagement tripartite

entre : X (l'institution)
Y (bénéficiaire)
Z (coach)

Objectifs

1/ ...
2/ ...
3/ ...

Indicateurs permettant de mesurer l'atteinte des objectifs du coaching

1/ ...
2/ ...
3/ ...

Les objectifs pourront être adaptés en cours de coaching si le coach et le bénéficiaire le jugent nécessaire.

Modalités du processus

- les objectifs plus détaillés seront établis lors des séances et les indicateurs de résultat seront définis pour chaque objectif afin de mesurer le chemin parcouru ;
- le coaching se fera sous forme de séances d'une durée moyenne deh, en un lieu défini par le coach et le bénéficiaire, avec une périodicité moyenne de semaines ;
- chaque début de séances est l'occasion de faire le point sur ce qui s'est passé pour le bénéficiaire depuis la séance précédente. Entre les séances, un lien téléphonique pourra être assuré par le coach en cas de besoin (entretiens de courte durée). Les dates de rendez-vous sont programmées bilatéralement.

Déontologie et engagement tripartite

L'engagement du coach

- les séances de coaching sont confidentielles. Les informations échangées ne sont en aucun cas transférables à un tiers (sauf demande ou accord de l'intéressé) ;
- le coach s'engage à assurer au bénéficiaire un climat de bienveillance avec possibilité d'arrêter le coaching en cas d'inconfort de l'un ou de l'autre, permettant un changement de coach ;

- le coach s'engage à respecter les règles fixées au démarrage du contrat de manière bilatérale. Si elles doivent évoluer, c'est toujours d'un commun accord. Le coach se conforme de manière générale aux règles de déontologie du coaching;
- le coach prévient l'institution si le coaché ne participe pas aux séances prévues.

L'engagement du bénéficiaire

- il s'engage à respecter les règles fixées bilatéralement au démarrage du contrat ;
- il s'engage à une attitude volontariste de changement et d'évolution clef du succès de la démarche.

L'engagement de l'institution

- l'institution s'engage comme sa fonction le nécessite à une totale confidentialité sur les informations relatives à l'existence et au contenu du coaching du bénéficiaire, sauf accord explicite de la part de ce dernier ;
- elle s'engage à ne pas exiger ni solliciter le coach pour une quelconque restitution de tous ordres en dehors du cadre défini par le présent contrat. Elle n'a donc pas à connaître le contenu des séances qui reste strictement confidentiel ;
- elle s'engage à ce que le bénéficiaire dispose de conditions favorables à l'accomplissement de la démarche (temps nécessaire, régularité, mais aussi disponibilité éventuelle de sa part, etc.) ;
- elle s'engage à organiser un point à mi-étape du coaching ainsi qu'une réunion de bilan au terme prévu de l'accompagnement.

Prolongation ou interruption du contrat

- chacune des parties se donne la possibilité d'interrompre le contrat pour toute raison qui lui paraîtrait le justifier et par exemple si elle juge que les objectifs sont atteints. Une séance de clôture est alors nécessaire pour terminer la mission.



Fiche outil n° 4

Marchés publics - marchés à procédure adaptée

Une prestation de coaching externe requiert de recourir à un marché public. Selon le montant de ce marché les procédures sont différentes ; d'une façon générale plus le montant est élevé et plus les dispositions exigées en termes de procédures, délais, formalités (à commencer par celles relatives à la publicité du marché) sont fortes.

1. Evaluation des seuils de procédure

Le montant estimé (en hors taxes) d'un marché détermine la procédure à utiliser. Pour évaluer le seuil applicable à un marché, le montant estimé des besoins est calculé comme suit :

- soit en considérant les fournitures ou services qui sont homogènes en raison de leurs caractéristiques propres ;
- soit en considérant les fournitures ou services constituant une unité fonctionnelle (pluralité de services ou de fournitures concourant à un même objet).

2. Marchés inférieurs à 4000 € HT

2.1 Règle de publicité

La publicité et la mise en concurrence ne sont pas obligatoires mais le service acheteur doit pouvoir démontrer qu'il a retenu l'offre économiquement la plus avantageuse (en général il est effectué une demande de devis à au moins 3 sociétés différentes).

2.2 Formalisation

Le marché prend la forme d'un bon de commande accompagné d'un devis détaillé (coût et bref descriptif des prestations) fourni par le prestataire retenu.

Un rapport de présentation succinct explique les raisons du choix du prestataire retenu.

3. Marchés compris entre 4000 € HT et 90 000 € HT

3.1 Règle de publicité

La publicité est de rigueur pour tout marché supérieur à 4000 € HT. Elle s'effectue :

- soit sur le site du Bulletin Officiel d'Annonces Marchés Publics (BOAMP) par le biais d'une annonce dématérialisée (délai de publication 24 heures, pour un coût de 55 € TTC) ;
- soit sur le site « www.marchés-publics.gouv.fr » sous la forme d'une annonce dématérialisée (délai de publication 24 heures maximum, gratuite).

3.2 Formalisation

Le marché prend la forme :

- d'un acte d'engagement simplifié (comprenant l'identification des contractants, l'objet du marché, la durée prévue, la liste des pièces contractuelles, les éléments relatifs au prix, aux modalités de paiement, à la résiliation) ;
- d'un cahier des clauses techniques décrivant dans le détail la prestation et les livrables attendus.

Un rapport de présentation succinct explique les raisons du choix du prestataire retenu.

4. Marchés compris entre 90 000 € HT et 125 000 € HT

4.1 Règle de publicité

La publicité est obligatoirement effectuée sous forme écrite au Bulletin Officiel d'Annonces Marchés Publics (délai de publication 5 jours environ). Après le choix du candidat, un avis d'attribution est publié au Bulletin Officiel d'Annonces Marchés Publics.

4.2 Formalisation

Le marché prend la forme :

- d'un règlement de la consultation ;
- d'un acte d'engagement ;
- d'un cahier des clauses administratives particulières ;
- d'un cahier des clauses techniques particulières.

5. Attribution des marchés à procédure adaptée

Pour tout marché dont le montant dépasse 4000 € HT, une commission interne d'ouverture des plis est organisée. Les offres sont ensuite analysées, cette analyse faisant l'objet d'un rapport de présentation expliquant le choix du candidat retenu au regard des critères de sélection des offres fixés dans la publicité ou dans le règlement de consultation.

Le dossier complet du candidat retenu est ensuite transmis pour saisie dans le logiciel CHORUS. Au retour du dossier celui-ci est présenté à la signature du pouvoir adjudicateur. Il est ensuite notifié à la société retenue (par lettre recommandée avec accusé de réception ou remise contre récépissé).

Si le marché dépasse 90 000 € HT, un avis d'attribution est envoyé au Bulletin officiel d'annonces des marchés publics (BOAMP).

6. Au-delà du seuil de 125 000 € HT (150 000 TTC)

Au-delà du seuil de 125 K€ HT, ce sont les dispositions pleines et entières du code des marchés publics qui s'appliquent en terme de procédures, de délais, de formalités. La première d'entre elles consiste en un délai de publication minimum de 52 jours (40 en mode dématérialisé). Cette contrainte entraîne pour les services acheteurs une exigence d'anticipation forte.



Fiche outil n° 5

Comment conduire un appel d'offres de coaching

Un appel d'offres de prestations de coaching doit être conduit en veillant particulièrement au respect des points suivants.

1. L'objet du marché doit être identifié

Selon les cas l'objet sera unique ou comprendra différents lots si l'administration décide de conclure un marché-cadre permettant de répondre à des prestations de nature différente.

Exemples de lots :

- prestations de coaching de prise de poste, de développement de potentiel, de résolution d'une situation individuelle ;
- prestations de coaching en groupe ;
- prestations de coaching d'accompagnement du changement ;
- prestations de coaching de médiation ou résolution de conflits inter-personnels ;
- prestations de coaching de dirigeants ;
- ...

Il n'y a pour l'administration que des avantages à décrire ces différents lots, en quelques lignes, pour aider les candidats à répondre au plus près des attentes exprimées.

2. Le marché à bons de commande

Le marché à bon de commande peut être indiqué dans le cas de prestations de coaching. Il s'agit en effet d'un marché conclu avec un ou plusieurs opérateurs économiques et exécuté au fur et à mesure de l'émission de bons de commande. Il peut être conclu sans maximum ni minimum, ce qui donne plus de liberté à l'acheteur public qui n'est pas tenu de garantir un minimum de dépenses. Un acheteur peut ainsi effectuer des achats à caractère répétitif, en organisant une seule procédure complète de mise en concurrence des fournisseurs potentiels.

Les bons de commande sont des documents écrits adressés aux titulaires du marché. Ils précisent celles des prestations, décrites dans le marché, dont l'exécution est demandée et en déterminent la quantité.

L'émission des bons de commande s'effectue sans négociation ni remise en concurrence préalable des titulaires, selon des modalités expressément prévues par le marché.

3. La sélection des offres

Une fois l'appel d'offres lancé une commission doit être constituée et réunie (se reporter à la fiche pratique n° 3.5) pour examiner les offres et procéder à leur classement.

La commission devra examiner les offres au regard de critères qu'elle aura fixés.

Une série de critères (chaque critère fera l'objet d'une cotation, ce qui permettra à la commission d'apprécier chaque offre au moyen d'une note finale) pourra être utilisée pour l'examen des dossiers et procéder ainsi à la sélection des candidats qui seront auditionnés. Au moment de l'audition, la commission établira une autre série de critères d'appréciation.



Fiche outil n° 6*

Références bibliographiques indicatives¹⁰

La sélection qui suit a pour seul objet de proposer quelques références au lecteur pour compléter sa connaissance du coaching professionnel. Elle ne présente bien entendu aucun caractère exhaustif ni de recommandation. Le nombre d'ouvrages consacrés à ce thème étant très nombreux, il est impossible de les citer tous.

« **Coacher pour la première fois** » - François Délivré (Eyrolles Editions - 2009)

À partir de neuf cas de coaching commentés par des enseignants professionnels, «Coacher pour la première fois» offre un guide pratique et théorique pour ceux qui se lancent dans le métier. Il est complété par des fiches outils, un guide d'évaluation de séance et une synthèse des principales difficultés auxquelles font face les «jeunes coachs.»

« **Cas de coaching commentés – Cas, fondamentaux, outils** » - Sylviane Cannio et Viviane Launer (Eyrolles Editions - 2010)

« **Le coaching d'équipe** » - Alain Cardon (Eyrolles Editions - 2003)

Envisager le coaching au-delà de son approche individuelle et en faire un outil efficace d'accompagnement de la performance collective, voilà qui donne à cette discipline un nouveau souffle. Explorée par Alain Cardon, coach international depuis plus de vingt ans, la pratique du coaching d'équipe permet de créer une dynamique collective, de faciliter les mutations en entreprises, voire de transformer la culture du management dans son ensemble. Ce livre comporte des exemples d'application, des techniques clés en main et des conseils avisés.

« **Le métier de coach – spécificité, rôle, compétences** » - François Délivré (Eyrolles Editions - 2004)

Le coaching est à la mode, mais le coach demeure un inconnu. Au-delà des qualités communément admises en relation d'aide, quels sont en effet les savoir-faire nécessaires à l'exercice de cette nouvelle profession ? En utilisant la forme originale d'une correspondance pédagogique, l'auteur propose et décrit un ensemble de sept compétences fondamentales à déployer dans tout coaching. Il distingue également quatre types de coaching portant respectivement sur les personnes, les relations, les groupes et les organisations. Toutes les questions importantes qui concernent le métier de coach y sont abordées : les techniques d'entretien, la déontologie, la supervision, le " business " de coaching, etc. Le livre retrace également l'histoire du coaching et donne un sens aux raisons de l'engouement actuel pour cette forme d'accompagnement personnalisé. Cette seconde édition clarifie en outre les éléments de connaissance de soi, vigilance et qualité d'être que doit développer un coach pour bien exercer son métier. L'ouvrage est destiné : aux coachs confirmés, à ceux qui veulent le devenir, aux prescripteurs de coaching.

« **Savoir être coach** » - Reine-Marie Halbout (Eyrolles Editions - 2009)

« **Eloge du changement** » - Gérard-Dominique Carton (Village Mondial - 2005)

« **Coacher, efficacité personnelle et performance collective** » - Olivier Devillard (Dunod Editions - 2005)

¹⁰ Les textes de présentation des ouvrages sont empruntés aux éditeurs.

« **Coaching : outils et pratiques** » - Michel Moral et Pierre Angel (Armand Colin - 2009)

Le coaching, qui vise à développer les compétences des individus et des équipes, fait figure, de plus en plus, de « must » dans les entreprises. Un succès qui ne va pas sans susciter des interrogations, des réserves, voire une certaine suspicion. D'où l'intérêt de ce petit livre, qui va droit au concret. Qu'en est-il des pratiques actuelles en entreprise ? Comment sont-elles appréciées ? Qui sont les coachs, quels outils, techniques, méthodes utilisent-ils ? Quelle est leur déontologie ? Comment préparer un coaching, puis l'évaluer ? Comment se forme-t-on au coaching ? Dans cette 2e édition qui prend en compte les évolutions du marché du coaching, lié notamment à son internationalisation soutenue, deux connaisseurs du domaine nous apportent tous les repères nécessaires.

« **Coaching d'équipe** » - Michel Giffard et Michel Moral (Armand Colin - 2007)

Il en va d'une équipe comme d'une personne : pour qu'elle parvienne à apporter ses réponses aux questions et défis rencontrés, pour affronter le changement notamment, elle peut avoir grand besoin de l'intervention d'un... coach ! Le coach d'équipe n'est pas qu'un coach individuel démultiplié. Ce métier nouveau s'impose par son utilité, la demande est forte, mais la lisibilité encore médiocre. Ce petit livre condense l'expérience de terrain de deux grands professionnels, à l'intention aussi bien des acteurs et futurs acteurs de ce type d'intervention que des équipes elles-mêmes, soucieuses d'optimiser l'accompagnement dont elles bénéficient.

« **Coaching d'organisation** » - Michel Moral et Sabine Henrichfreise (Armand Colin - 2008)

« **Le grand livre du coaching** » - Collectif, sous la direction de Thierry Chavel, Alain Filleron et Franck Bournois (Eyrolles Editions - 2008)

Le mot « coaching » et les pratiques qu'il recouvre se banalisent. Dans le même temps fleurissent les labels de certification, les syndicats professionnels et les instituts de formation qui revendiquent tous l'exclusivité d'une posture ou d'un champ d'activité. Cet ouvrage est né d'un besoin de clarification manifesté par les managers, les acteurs de la fonction ressources humaines et les consultants eux-mêmes qui se perdent dans le foisonnement des acteurs et des significations associées au vocable du coaching. Réunissant les contributions originales de 39 spécialistes français et étrangers, cet ouvrage trace pour la première fois les contours d'une conception unifiée du coaching. Avec un panorama des fondamentaux du coaching, des écoles de pensées, des communautés de pratiques et des différentes approches.

« **Comment devenir coach** » - Alain Cardon (Eyrolles Editions - 2008)

Pragmatique et pédagogique, cet ouvrage présente à la fois les aspects pratiques pour se lancer en tant que coach (formation, offre commerciale, différents types de contrats, etc.) et également l'essentiel des techniques et des outils à maîtriser. Avec de nombreux exemples, des mises en situations, des conseils précis et également un dictionnaire qui redéfinit les concepts ou les techniques clés du coaching.

« **Le dictionnaire des coachings** » - Pierre Angel, Patrick Amar, Emilie Devienne, Jacques Tencé (Dunod - 2007)

Il présente une approche théorique et des outils pratiques de l'accompagnement professionnel du coaching.

« **L'art de coacher méthodes des pratiques et outils** » - Pierre Blanc Sahnoun (Interéditions - 2010)

Comment devient-on coach, voilà ce à quoi tente de répondre l'auteur avec ce livre en forme de dialogue ouvert sur l'ensemble des interrogations que pose la complexité de relations du coach avec le coaché et les qualités tant professionnelles que personnelles qu'il sollicite.

« **La supervision des coaches, enjeux, politique et méthodes** » - Danièle Darmouni et René-David Adjadj (Eyrolles, éditions - 2010)

« **Les responsables porteurs de sens** » - Vincent Lenhardt (INSEP Consulting Editions - 2010)

Fiche outil n° 7*

Présentation de sites utiles

Cette présentation est proposée à titre d'information et ne constitue ni une prescription ni une recommandation. Les informations contenues dans certains de ces sites sont de portée générale sur le coaching et peuvent à ce titre compléter l'information du lecteur sur ce type d'accompagnement.

Le site de l'ICF (*International Coach Federation*) : <http://www.coachfederation.fr/index.php>

Ce site en français est très simple d'utilisation. Il comporte un menu détaillé en page d'accueil avec une possibilité d'accès direct aux rubriques selon que l'internaute est client, membre ou futur membre de l'ICF. La rubrique « coaching » donne accès à des informations synthétiques et claires concernant la définition du coaching, le rôle et la mission du coach, la formation. Une rubrique déontologie comporte notamment le code de déontologie de l'ICF. Un moteur permet de rechercher un coach. Un annuaire des superviseurs ICF France est en ligne. Quatre FAQ sont proposées (accessibles depuis la rubrique « contact »).

Le site de la SFC (*Société française de coaching*) : <http://www.sfcoach.org/>

Ce site dispose d'une rubrique « info coaching » facile d'accès et de navigation. Quelques fiches très informatives y sont publiées, notamment :

- le coaching professionnel ;
- l'intervention de coaching ;
- quelques exemples de coaching ;
- le code de déontologie ;
- un référentiel de compétences ;
- les lieux de formation ;
- des outils d'aide à la réflexion (articles de membres de la SFCoach, libres propos) et des outils pratiques (bibliographie, données clés sur le coaching en France).

Un questions/réponses (<http://www.sfcoach.org/actu/faq.htm>) apporte des éléments précis selon la situation de l'internaute (particulier, entreprise, adhérent). Le site publie également des annuaires de coachs et de superviseurs.

Le site de l'AEC (*Association européenne de coaching*) : <http://www.aecoaching.eu/>

Ce site présente les différentes activités de l'association européenne de coaching. Celle-ci organise des conférences et ateliers, des colloques, des groupes de réflexion et de recherche ou de partage d'expérience.

Le site de Centre Inffo : <http://www.centre-inffo.fr/>

Lieu de ressources, d'analyse et d'information sur la formation professionnelle tout au long de la vie, Centre Inffo est une association sous tutelle du ministère chargé du travail. Il n'est pas spécialisé dans le coaching mais, par l'approche très complète qu'il présente des outils de la formation, facilite le repérage du coaching parmi les autres outils existants et pouvant être proposés dans le cadre d'un accompagnement. Des pages sont consacrées aux pratiques de la formation (<http://www.pratiques-de-la-formation.fr/>) ainsi qu'au tutorat (<http://www.pratiques-de-la-formation.fr/Le-tutorat.html>) et au coaching (<http://www.pratiques-de-la-formation.fr/Le-coaching.html>). Ces dernières évoquent le positionnement respectif du mentorat et du coaching.

Sur le mentorat : un site français permet de mieux connaître le mentorat : <http://www.alterval.fr>

Les expériences acquises au Canada et en particulier au Québec peuvent également présenter un intérêt : <http://www.mentors.ca/fr3mentor.html>

http://www.rhdcc-hrsc.gc.ca/fra/competence/competences_essentielles/mentorat.shtml



4 - Composition du groupe de travail interministériel

Le groupe de travail interministériel qui a réalisé le présent document s'est réuni entre mai 2010 et juillet 2011. Il a été animé par la direction générale de l'administration et de la fonction publique et composé des administrations et établissements suivants :

- Secrétariat général du gouvernement
- ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement
- ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire
- ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration
- ministère des Affaires étrangères et européennes
- ministères économique et financier
- ministère de la Défense
- ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé
- École nationale d'administration

Les travaux de ce groupe ont été enrichis par les contributions :

- du ministère des Sports
contact : monique.fare@creps-strasbourg.sports.gouv.fr
- du Centre national de gestion des praticiens hospitaliers et des personnels de direction de la fonction publique hospitalière
contact : patricia.vigneron@sante.gouv.fr
- du Centre national de la fonction publique territoriale
contact : philippe.boirel@cnfpt.fr

Le guide sur le coaching professionnel dans la fonction publique a été réalisé par la DGAFP à partir des contributions d'un groupe de travail interministériel.

Il propose une information sur le coaching, ses modalités de mise en œuvre et les différentes pratiques ministérielles repérées. Il offre également aux cadres une illustration du déroulement d'un coaching en s'appuyant sur des témoignages de cadres ayant été coachés.

Ce guide s'adresse autant aux DRH qu'aux cadres pouvant bénéficier de ce type d'accompagnement. Il comprend des éléments de définition, de méthodes professionnelles, de partages de bonnes pratiques, des témoignages et des fiches outils indispensables à la mise en place d'un accompagnement par le coaching.

Fonction publique : faits et chiffres

La collection « Faits et chiffres », véritable référence d'analyses sur la fonction publique, correspond au volume I du « Rapport annuel sur l'état de la fonction publique », dont sont extraits des « chiffres-clés ». Ce bilan permet de comprendre les évolutions de l'emploi dans la fonction publique année après année et constitue à ce titre un document indispensable pour les décideurs, les parlementaires, les responsables syndicaux, les gestionnaires... mais aussi pour tous ceux qui s'intéressent à la fonction publique.

Politiques d'emploi public

Ce rapport constitue le volume II du « Rapport annuel sur l'état de la fonction publique ». Il traite de tous les thèmes rattachés à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, pour les trois fonctions publiques, avec leurs points communs et leurs spécificités. Il présente en particulier les projets en cours, de la gestion des connaissances à celle des compétences.

Ressources humaines

Cette collection rassemble des informations et des documents (guides, études, la formation, la rémunération, et au sens large tous les aspects de la gestion des agents de la fonction publique. Elle se veut volontairement pédagogique, qu'il s'agisse d'éclairer le grand public ou de fournir aux gestionnaires les outils dont ils ont besoin au quotidien.

Etudes et perspectives

Cette collection présente les études et rapports conduits par la DGAFP pour tracer les évolutions de la fonction publique dans tous ses aspects (démographie, métiers, dialogue de gestion, systèmes d'information, impact du droit européen...).

Statistiques

La collection « Statistiques » est déclinée en deux publications distinctes. « Points Stat », outil apprécié des décideurs et des gestionnaires, dégage les idées forces en quelques pages. « RésulStats » présente, pour qui recherche une information plus détaillée, les études complètes. Elle convient particulièrement aux chercheurs et aux statisticiens.

Point Phare

Cette collection apporte un éclairage approfondi sur un thème ou un chantier, chiffres et références à l'appui.

Intr@doc

Cette collection, à usage interne, réunit tous les documents de travail de la DGAFP utilisés dans le cadre de réunions interservices, séminaires, journées d'étude...