

Guide du mentorat

→ ⓘ | PROMOTION 2026 /2027



○ Introduction

Mentor est un personnage cité dans *L'Odyssée* d'Homère. Partant faire la guerre de Troie, Ulysse confie à son ami Mentor l'éducation de son fils Télémaque. Mentor est à la fois précepteur, conseiller et guide. C'est en fait Athéna, déesse de la sagesse, qui prend l'apparence de Mentor pour accompagner Télémaque dans ses étapes de vie.



○ Marie-Noëlle
GERAIN-BREUZARD,
Directrice générale
du CNG*

La réalité d'exercice des métiers de direction en établissement est complexe, faite de composantes managériales et gestionnaires en constante mutation, auxquelles chacun doit s'adapter avec agilité. Il est légitime, dans ce contexte, d'éprouver des doutes et des interrogations, d'avoir besoin des conseils d'un référent, plutôt que de rester isolé face aux difficultés. C'est le sens du réseau professionnel qui se tisse souvent au fil du temps, mais qui n'existe pas nécessairement lors de la première affectation.

En proposant un programme de mentorat, le CNG a souhaité offrir aux managers de la fonction publique hospitalière une démarche de développement professionnel complémentaire des dispositifs déjà en place – le coaching et les ateliers collectifs.

Ce programme national développé depuis 2024 a été plébiscité par l'ensemble des acteurs.

Au regard de ces retours, le CNG a décidé de pérenniser ce dispositif dans l'offre de service du Bureau coaching développement professionnel. Ainsi le mentorat est proposé aux directeurs (DH-D3S-DS) sortant de l'EHESP en janvier 2026 (mentorés) et à des mentors directeurs expérimentés, en exercice au sein de la FPH et motivés par le fait de contribuer à l'évolution d'un pair, et à celle du métier qu'ils partagent.

Ce guide donne une définition de la démarche, en décrit les étapes, en précise les modalités, ainsi que la nature de la relation entre mentoré-e-s et mentors au sein des binômes. Il est complété par une Charte de déontologie et d'engagements mutuels des parties. Cette campagne de mentorat a été bâtie au plus près de vos besoins et enjeux, d'après les retours de vos pairs qui l'ont expérimenté depuis 2022.

* Centre national de gestion des praticiens hospitaliers et des personnels de direction de la fonction publique hospitalière (CNG).

○ Le mentorat

Définition

Ce qu'est le mentorat

Une relation fondée sur l'échange mutuel et la confiance partagée entre deux professionnels, l'un plus expérimenté au début – mentor – et l'autre en quête de développement – mentoré.

Deux professionnels qui exercent dans le même domaine et partagent une expérience de travail et la volonté de mener cette démarche.

Le mentor offre au mentoré un soutien en lui transmettant son expérience, des manières d'agir et en lui prodiguant des conseils, dans le but de l'aider à progresser dans sa carrière et à gagner en compétences.

Le mentorat est piloté par des personnes formées en ingénierie de mentorat qui garantissent le bon fonctionnement du processus.

Les principes croisés du mentorat

Le partage

Un échange d'expériences désintéressé et réciproque entre deux personnes volontaires.

L'engagement

Une envie commune de partager et d'apprendre.

La confidentialité entre mentor et mentoré.

L'ouverture et la responsabilisation

Une relation d'égal à égal dans les échanges.

Un an pour viser l'autonomie de la personne mentorée.



Ce que le mentorat n'est pas

Du coaching

Un mentor est un professionnel qui exerce dans le même domaine que la personne mentorée, volontaire, bénévole et sensibilisé à sa mission.

Un coach est un professionnel de l'accompagnement formé au coaching. Un coach ne donne pas de conseil et ne transmet pas son expérience.

Du tutorat

Un tuteur transmet les savoirs et compétences techniques nécessaires à l'exercice d'un métier – souvent technique, savoirs qui donnent lieu à une évaluation normée.

Du parrainage

Le parrainage est encadré par un contrat formalisé.

Du compagnonnage

Celui-ci relève d'une initiation et vise à favoriser une appartenance métier.

De la formation

Le mentor ne transmet pas à titre principal d'apports et de contenus théoriques.

...Ni...

Un by-pass de la hiérarchie

Du favoritisme

Le mentorat est ouvert à tous les volontaires (en fonction du nombre de demandes et de places dans le dispositif), qui formalisent leurs aspirations et leurs objectifs.

Du clonage

Le mentor incite le mentoré à agir selon ses souhaits et sa propre personnalité.

Une démarche imposée ou « pour voir »

Le mentorat est un plein engagement volontaire.

○ Les principaux bénéfices du mentorat

Pour le·la mentoré·e

- Accélérer son intégration dans son environnement professionnel et institutionnel.
- Être plus en confiance et réduire son niveau de stress.
- Comprendre les codes, la culture, utiliser les réseaux internes.
- Partager ses interrogations dans un cadre privilégié et confidentiel.
- Développer des capacités relationnelles.
- Acquérir et valoriser de nouvelles connaissances et compétences.
- Trouver d'autres manières de faire, identifier des marges de manœuvre.
- Développer son réseau (avec l'accord du mentor).

Pour le·la mentor

- S'ouvrir à d'autres problématiques, challenger ses compétences.
- Contribuer à l'évolution d'un pair.
- Relever un nouveau défi.
- Valoriser son parcours, prendre plaisir à transmettre.
- Affiner ses compétences relationnelles et sa communication.
- Renforcer ses capacités de leadership.
- Offrir ce qu'il a reçu ou aurait aimé recevoir.
- Faire partie d'un réseau de mentors.

○ Le rôle des différents acteurs du mentorat

Pour le·la mentoré·e

- Rythme la relation, initie les rencontres.
- Partage son vécu, ses expériences, et ses attentes.
- Identifie les sujets et les objectifs sur lesquels travailler.
- Accepte le questionnement et la remise en cause, s'ouvre à d'autres points de vue, d'autres expériences.
- Pose les questions sur ce qui lui est utile.
- Donne régulièrement des feed-back à son mentor.
- Est responsable de ses choix et de son action : Trouve les pistes en mettant à profit les échanges et conseils.
- Respecte la confidentialité des échanges.

Pour le·la mentor

- Se rend accessible et disponible aux dates convenues ensemble.
- Est ouvert à la différence, sans a priori ni jugement, désireux d'apprendre et d'être surpris.
- Ouvert aux préoccupations de son·sa mentoré·e, il les accueille sans a priori ni filtre.
- Veille au réalisme des objectifs.
- S'intéresse au·à la mentoré·e, adopte une posture d'écoute et de questionnement avec curiosité et plaisir.
- Plus qu'être force de proposition, aide la personne mentorée à mobiliser ses propres ressources pour progresser.
- Donne du feed-back constructif, des conseils sans dicter une conduite.
- Respecte la confidentialité des échanges.



○ Les pilotes du mentorat

Responsables du pilotage et du suivi du programme, garants de la déontologie et du respect de l'équité pour tous les candidats au mentorat.

Dans ce dispositif, les pilotes sont :

Philippe Touzy, Chef du département autorisations d'exercice, concours, coaching

François Beauduin, Chef du bureau coaching, développement professionnel.

Les coachs formés en ingénierie de mentorat (« ingénieurs »)

- Mettent en œuvre et assurent le programme, coordonnent le dispositif.
- Définissent les modalités et les règles de postulation.
- Garantissent le respect des engagements déontologiques.
- Animent les actions de sensibilisation à la posture des binômes et assurent leur suivi tout au long du processus.
- Recueillent les bilans du programme et veillent à leur anonymisation au regard des autres acteurs (dans le respect de la confidentialité).

Tous sont formés à l'ingénierie de mentorat. Chaque « ingénieur » sera le « référent » de plusieurs binômes pendant la durée du programme.

Pilotes et « ingénieurs » constituent le comité de mentorat qui :

- Définit les modalités et le processus de postulation.
- Étudie les candidatures et propose la mise en relation mentor/mentoré-e.
- Garantit le respect des engagements déontologiques du dispositif.

CADRE GÉNÉRAL

du dispositif proposé
par le CNG aux mentorés
directeurs primo-nommés
et à leurs mentors



○ Les objectifs du dispositif

- Permettre aux bénéficiaires de développer leurs compétences et d'ajuster leur positionnement.
- Gagner en confort, en bien-être et en agilité dans l'exercice des fonctions.
- Rompre l'isolement, trouver du sens à l'exercice, contribuer à la qualité de vie au travail.
- Faire circuler les savoirs, les expériences.
- Transmettre les valeurs, diffuser la culture du secteur.
- Favoriser l'entraide, la solidarité, la coopération et les relations intergénérationnelles.
- Gagner en prise de recul au moment clé de la carrière que constitue la première prise de poste.

○ Le cadre déontologique

Ce point est crucial dans toute démarche de mentorat. Les valeurs, principes et engagements communs qui encadrent le mentorat sont précisés dans la Charte de déontologie et d'engagements mutuels signée conjointement par les mentors et les mentoré-e-s.

Principes et valeurs essentielles

- Confidentialité des échanges.
- Équité, absence d'enjeux personnels ou de carrière.
- Volontariat, engagement, libre choix.
- Ouverture, bienveillance, respect.

○ Les modalités pour postuler

Qui peut postuler à ce dispositif national ?

- En tant que mentoré-e, tout-e directeur-trice (DS, D3S, DH) intéressé-e par la démarche prenant son premier poste au 1^{er} janvier 2026.
- En tant que mentor, tout-e directeur-trice (DH, D3S, DS) qui entre dans les effectifs des professionnels dont la carrière est gérée par le CNG et qui remplit les prérequis suivants :
 - Pour les DH et les D3S, au moins 15 ans d'exercice de la fonction de directeur-trice dans au moins deux postes distincts au cours du parcours.
 - Pour les DS, au moins 15 ans d'exercice professionnel en environnement sanitaire (avec des fonctions d'encadrement) dont au moins 7 ans dans le métier de DS.

Comment postuler ?

Postulez en ligne, directement sur ces liens, que vous souhaitez postuler en tant que mentoré-e ou mentor, avant le 5 février 2026.

Devenir mentoré-e

➔ <https://www.cng.sante.fr/devenir-Mentore>

Devenir mentor

➔ <https://www.cng.sante.fr/devenir-Mentor>

Répondez ensuite aux questions vous concernant et explicitiez votre motivation. Pour toute question, contactez les ingénieures en mentorat à cette adresse mail : CNG-Mentorat@sante.gouv.fr

Et si je ne suis pas retenu-e en tant que mentoré-e ?

Dans certaines situations, et dans la mesure où cela répond à un besoin identifié, un coaching individuel ou la participation à un atelier collectif pourra être proposé aux mentoré-e-s non retenu-e-s.

○ Les modalités de jumelage

Comment est constitué le binôme mentoré-e/mentor ?

Les candidatures sont présentées, par les « ingénieurs », au comité de mentorat.

Le comité constituera les binômes d'après les attentes exprimées dans le questionnaire de postulation, les motivations réciproques, et l'absence d'enjeux professionnels au sein du futur binôme. La distance géographique permettant la rencontre du binôme en présentiel sera prise en compte dans la mesure du possible.

Les binômes seront réunis et pourront ainsi se rencontrer le 14 avril 2026 à Paris, lors de la journée de lancement (votre présence est impérative). À cette occasion, vous validerez ensemble l'absence d'enjeux professionnels et personnels et pourrez confirmer votre engagement réciproque.

Cette journée sera également consacrée à la sensibilisation à la posture de mentor et de mentoré-e et permettra d'échanger sur les axes qui guideront votre relation pour ce dispositif.



○ Les modalités de la relation au sein de chaque binôme

Les rencontres

- Il est préconisé que les binômes se rencontrent entre six à huit fois durant l'année, à moins de huit semaines d'intervalle entre deux entretiens.
- Ces rencontres se tiendront dans un lieu neutre et professionnel sur le temps de travail des binômes et/ou par visioconférence.
- Les parties prennent l'engagement d'honorer l'action de mentorat du début à la fin du processus. Toutefois, en cas de circonstances exceptionnelles, l'une des parties a la possibilité d'arrêter le processus en chemin. Elle doit cependant en informer au préalable son ingénieur référent et réaliser un dernier entretien, suivi d'une évaluation avec son binôme.
- Les ingénieurs en mentorat sont à la disposition des mentoré-e-s et mentors tout au long du parcours.

Le suivi des rencontres mentoré-e/mentor

- Le contenu des échanges entre mentoré-e et mentor est confidentiel.
- Les dates de rencontres sont notées dans un tableau de suivi transmis aux « ingénieurs » à mi-parcours et à la fin du dispositif. Seules les dates et les thématiques générales abordées y sont mentionnées et ne sont vues que par les « ingénieurs ».
- Les « ingénieurs » établissent une synthèse anonymisée des questionnaires reçus et la transmettent aux participants.

Outre la journée de lancement du 14 avril 2026, deux autres temps collectifs rythmeront l'année : un événement à distance à mi-parcours (à l'automne) et une journée de clôture en mars 2027.



○ Les modalités d'évaluation du dispositif

- L'évaluation porte sur des indicateurs concernant l'engagement de chacun, sa satisfaction globale, la relation établie entre mentor et mentoré-e, le fait que les sujets souhaités ont pu être abordés au fil des rencontres, les apprentissages de chacun au cours du processus... et en aucun cas sur les personnes engagées dans la démarche ou le contenu de leurs échanges.
- Des questionnaires individuels sont envoyés à chaque participant, un à mi-parcours et le second à l'issue du dispositif. Ils sont à retourner aux seuls ingénieurs qui en établissent une synthèse anonymisée et la transmettent aux participants et au comité de mentorat.

TÉMOIGNAGES



Du côté des mentoré·e·s (extraits)

« Cet accompagnement est un réel atout pour prendre ses marques. Cela m'a apporté énormément, mon positionnement de manager s'est affiné, j'ai gagné en confiance, je suis plus à l'aise sur mon poste et cela met en perspective certaines situations afin de les résoudre. Ces rencontres permettent de "sortir de notre quotidien" et d'échanger avec une personne extérieure. Je ne peux que recommander ce dispositif autour de moi, surtout pour les jeunes directeurs. »

→ Directrice primo-nommée, DH

« Le mentorat a renforcé ma confiance en moi en début d'exercice professionnel, ce qui m'a permis de prendre de bonnes décisions que je n'aurais pas pensé ou osé prendre. »

→ Directeur primo-nommé, D3S

« Le mentorat m'a permis de réussir ma prise de poste, de prendre de la hauteur sur le système de santé et la situation de l'hôpital. »

→ Directeur primo-nommé, DH

« Au fil des rencontres, s'est instaurée une bonne relation au sein du binôme avec beaucoup de bienveillance, de respect (...) et un mentor à l'écoute. C'est ce sentiment de solidarité et de confraternité qui est très appréciable dans ce dispositif. »

→ Directrice primo-nommée, D3S

Du côté des mentors (extraits)

« (...) L'accompagnement dans le cadre des prises de poste sous une forme de mentorat est vraiment nécessaire dans le contexte hospitalier actuel (...). »

Directrice mentor, DH

« Après cette expérience, je serai plus attentif à l'accueil des primo-nommé·e·s dans mon établissement et cela m'a permis de me questionner sur mon propre positionnement managérial. »

→ Directeur mentor DH

« L'expérience de mentor offre une réflexivité, un examen critique de son propre parcours, un changement de posture. »

→ Directeur mentor D3S

LE MENTORAT

Les mots-clés des mentors et mentorés

Confiance

Rencontre

Ensemble

Écoute

Respect

Transmission

Réassurance

Hauteur

Ouverture

Entraide

Richesse

Liberté

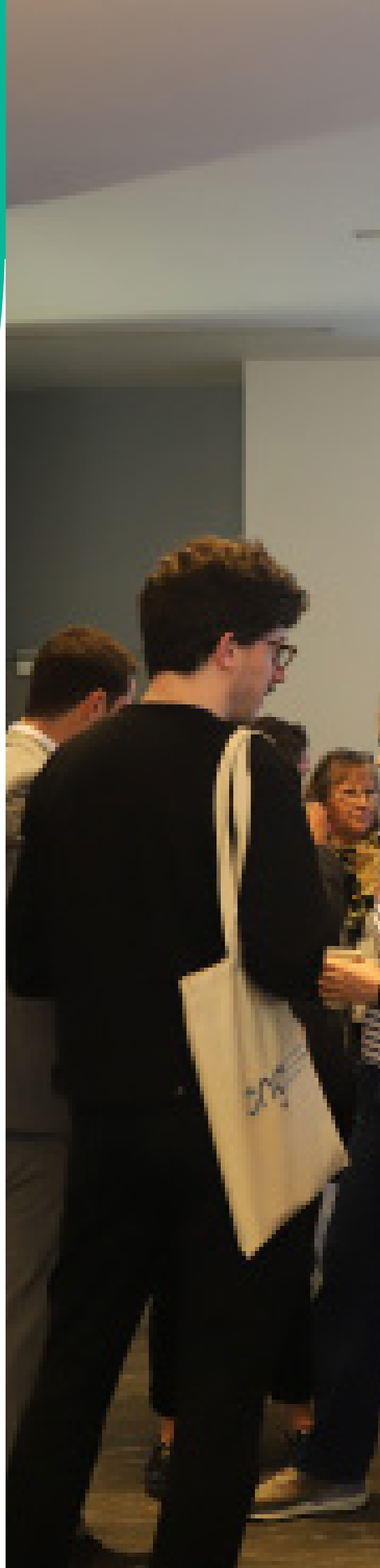
Positif

Sincérité

Persévérance

Bienveillance

Avancer





Prospective
Grandir
Vision
Soutenir
Valeurs
Zénitude
Réflexivité
Résultat
Miroir

Merci
Partage
Disponibilité
Convivialité
Échanges
Enrichissement



Pour toute question sur le mentorat

Contactez les ingénieurs du CNG :
François Beauduin - 06 99 48 65 42
François Dauge - 06 99 48 90 66
Aurélie Nedjar - 07 64 50 11 89

ou par mail :
CNG-mentorat@sante.gouv.fr