



## MARCHES DE L'OFFICE NATIONAL DES FORÊTS

### MARCHE DE TRAVAUX

#### MARCHÉ PONCTUEL N° 2025-8355-010

#### DIALOGUE COMPETITIF

(passé en application des articles L 2124-4, R 2161-24 à R2161-31 et R 2361-13 à R 2361-19 du code de la commande publique)

### PROGRAMME FONCTIONNEL SOMMAIRE

#### Objet de la consultation

---

Le présent marché a pour objet la réalisation d'une étude exploratoire sur le travail en gestion de crise longue et sur les effets de la crise sur les conditions de travail. Cette étude visera à dresser un état des lieux de ces conditions dans l'agence Berry Bourbonnais et à adresser des recommandations en vue d'améliorer les conditions de travail.

#### Pouvoir adjudicateur

---

Office National des Forêts  
Direction territoriale CENTRE OUEST AQUITAINE  
Agence BERRY-BOURBONNAIS

#### Personne signataire du marché

---

La personne signataire de l'accord-cadre est M Samuel AUTISSIER Directeur de l'Agence Berry Bourbonnais de l'Office national des forêts

# **1 GENERALITES**

## **1.1 Préambule**

L'agence Berry-Bourbonnais subit une crise sanitaire touchant le chêne, depuis près de 4 ans, qui n'est pas un phénomène ponctuel et restreint dans le temps tel qu'une tempête ou un incendie. Il s'agit d'une crise d'ampleur durable qui impacte fortement, à la fois le fonctionnement et l'organisation de l'agence dans son ensemble. Cette crise questionne fondamentalement les métiers de chacun et de ce fait, la perception de son propre positionnement au sein de l'organisation et du collectif. En fonction des postes occupés, les personnels n'ont pas forcément la même vision et la même perception de la crise et des difficultés engendrées.

Cette situation a des impacts certains sur le fonctionnement au sein de l'agence et engendre une désorganisation dans l'application des procédures. Des interrogations voient le jour notamment sur la pertinence des documents de référence en aménagement, désignation (guide de sylviculture, martelage), coupes (exploitation), commercialisation des bois, renouvellement forestier. La saisonnalité et la temporalité de nos actions sont bouleversées et nécessitent une adaptation permanente et des changements à prévoir et à anticiper.

Nous observons une hausse des incertitudes éprouvées, de l'inquiétude quant à l'avenir des peuplements, à la capacité à gérer la crise et à apporter des solutions (sentiments de culpabilité, d'impuissance, perte de repères, et de façon plus générale, interrogations sur l'avenir de la forêt et son visage futur). Nous éprouvons et connaissons une augmentation incontestable des charges de travail ainsi que des difficultés à prioriser. Les impacts psychologiques sont forts et indéniables, ce qui engendre des difficultés à prendre du recul et parfois à se remobiliser, allant même jusqu'à une remise en question de la perception des bases et fondements des métiers.

Sont relevés de nombreux questionnements managériaux récurrents sur notre capacité à gérer et mobiliser les équipes.

Des interrogations portent sur l'organisation interne de l'agence (positionnement et rôle de chacun) et sur les relations avec nos partenaires (collectivités, acteur de la filière forêt bois, services de l'Etat, associations) dont les demandes d'information et de communication sont croissantes.

Depuis 4 ans, l'engagement des équipes reste irréprochable, mais les conséquences sur les personnels sont importantes, d'autant plus où il y a une forte incertitude sur la durée de cette crise.

La gestion de crise désorganise les procédures, crée de l'incertitude, oblige à agir dans l'urgence et augmente fortement les charges de travail. Ses effets sont transversaux et touchent de nombreux domaines y compris les relations et la coopération entre les personnels et entre les services.

L'agence Berry-Bourbonnais a déjà sollicité diverses aides pour tenter de solutionner cette situation :

- Partenaires internes : service social, service de santé sécurité au travail, représentants du personnel, service des ressources humaines.
- Partenaires externes : Proconsult (sollicitation collective : ligne dédiée ONF), médecine du travail
- Collaboration interne agence :
  - o CODIR élargi en groupe de travail sur la thématique de la gestion en crise longue ;
  - o groupe de réflexion sur le thème des relations de travail en contexte de crise longue et priorisation des actions.

## **1.2 Contextualisation**

La présente consultation est initiée sous la forme d'un dialogue compétitif passé en application des articles L 2124-4, R 2161-24 à R2161-31 et R 2361-13 à R 2361-19 du code de la commande publique) car les services de l'Office National des Forêts (ci-après dénommé ONF) ne disposent pas des compétences techniques nécessaires pour définir un cahier des charges précis. Pour répondre à cette problématique et par le biais du dialogue compétitif, nos services entendent former une réponse adaptée au besoin exposé.

Le déroulement de la consultation est décrit au règlement de consultation joint au Dossier de Consultation des Entreprises (DCE).

### **1.3 Objet du marché**

Le présent marché a pour objet la réalisation d'une étude exploratoire sur le travail en gestion de crise longue et sur les effets de la crise sur les conditions de travail. Cette étude visera à dresser un état des lieux de ces conditions dans l'agence Berry Bourbonnais et à adresser des recommandations en vue d'améliorer les conditions de travail.

## **2 ATTENDUS DEONTOLOGIQUES**

La mission respectera les règles déontologiques suivantes :

- Respect du volontariat des salariés ;
- Confidentialité, anonymat et protection de la parole des salariés ;
- Impartialité et équidistance : le consultant s'interdit tout jugement de valeur et veille à être impartial. Il s'exprime toujours en son nom propre et conserve une posture de tiers entre l'employeur et les représentants du personnel ou les salariés ;
- Exclusion de toute analyse psychologique individualisée ou toute recherche de responsabilité personnelle. Refus d'explications comportementalistes exclusivement centrées sur l'individu ;
- Vérification auprès des salariés de la bonne compréhension de ce qu'il a entendu ou observé de leur travail.
- Absence d'orientation ultérieure vers des prestations complémentaires qu'il pourrait proposer, lui ou le cabinet auquel il appartient, en particulier en accompagnement individuel ;
- Interdiction formelle d'utiliser les données tirées de cette étude à des fins commerciales ou bénéficiant directement ou indirectement au co-contractant de l'ONF.

Ces règles déontologiques sont jointes au DCE sous la forme d'une charte à la signature du titulaire.

## **3 OBJECTIF DE LA CONSULTATION**

Les principaux objectifs sont décrits ci-après :

- Comment bien prendre en compte et prévenir les impacts sur la santé physique et psychique, tant individuelle que collective en contexte de crise, générant une charge de travail très importante.
- Redonner du sens à son métier dans un contexte changeant et nécessitant une adaptation permanente et rapide.
- Comment et par quels moyens maintenir l'engagement des équipes autour de la coopération, l'échange dans un climat de travail apaisé et serein.

À ce stade, le pouvoir adjudicateur a besoin d'une analyse externe à l'organisation managériale, capable de nous apporter un éclairage objectif. Cette démarche vise à identifier des leviers d'action à fort impact, hiérarchisés selon leur effet attendu — immédiat ou à plus long terme. L'objectif est de construire et mettre en œuvre, d'ici l'été 2026, un plan d'actions efficace, structuré et partagé.

### **Souhaits du pouvoir adjudicateur :**

Dans le contexte spécifique de l'ONF en Berry-Bourbonnais, il s'agit d'analyser le lien entre santé mentale et organisation du travail, perturbée dans sa saisonnalité et sa temporalité. La démarche vise à évaluer les risques psychosociaux, à identifier les dynamiques collectives et les freins ou leviers au changement, tout en tenant compte des réalités de terrain et des singularités individuelles. L'objectif est de formuler des recommandations concrètes en matière de prévention, d'organisation, de gestion des ressources humaines et d'encadrement, et de construire un plan d'actions adapté aux enjeux.

### **Dans cette perspective, le pouvoir adjudicateur souhaite que l'étude soit basée sur les éléments suivants :**

- Observer les situations de travail et animer des espaces de dialogue pour mieux comprendre les liens entre activité professionnelle, coopération, mécanismes de défense et santé des personnels.
- Clarifier les rôles et les ressentis de chacun en période de crise afin de restituer le malaise dans sa chronologie et son contenu.
- Mobiliser l'intelligence collective à travers l'analyse de cas concrets et de situations conflictuelles, pour évaluer les impacts sur la santé, la dynamique des équipes et la qualité du travail.

## **4 PRESTATIONS/LIVRABLES INVARIABLES**

La mission du titulaire devra aboutir à la production ou à l'organisation :

- D'un mémoire faisant état de ses observations quant au cadre de travail de l'Agence Berry-Bourbonnais.
- De propositions concrètes pour résoudre ou améliorer la situation, accompagnées de prescriptions à mettre en œuvre.
- D'une réunion bilan sur les prescriptions mises en œuvre 6 mois puis 1 an après le début de la prestation.

Les moyens et techniques utilisés par le titulaire pour atteindre ces objectifs seront les principaux objets des sessions de dialogue de cette procédure.

## **5 TRANCHES OPTIONNELLES**

Deux tranches optionnelles sont prévues à la consultation :

- Accompagnement après le bilan et l'évaluation de l'évolution des conditions de travail de l'agence Berry bourbonnais
- Accompagnement sur d'autres thématiques ou à l'égard d'autres services de l'agence.