



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



OFB
OFFICE FRANÇAIS
DE LA BIODIVERSITÉ

**PRESTATIONS D'ACCOMPAGNEMENTS INDIVIDUELS ET
COLLECTIFS DE DEVELOPPEMENT MANAGERIAL**

Marché n° 2026-04

CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIÈRES (CCTP)

1) Présentation de l'Office français de la biodiversité (OFB)

L'OFB est un établissement public sous la tutelle du ministère de la Transition écologique et du ministère de l'Agriculture et de l'alimentation. Il est dédié à la sauvegarde de la biodiversité. Il contribue, s'agissant des milieux terrestres, aquatiques et marins, à la surveillance, la préservation, la gestion et la restauration de la biodiversité terrestre, aquatique et marine, ainsi qu'à la gestion équilibrée et durable de l'eau en coordination avec la politique nationale de lutte contre le réchauffement climatique.

L'OFB réalise cinq missions complémentaires :

- connaissance, recherche et expertise sur les espèces, les milieux et leurs usages ;
- police de l'environnement et police sanitaire de la faune sauvage ;
- appui à la mise en œuvre des politiques publiques ;
- gestion et appui aux gestionnaires d'espaces naturels ;
- appui aux acteurs et la mobilisation de la société.

Environ 3000 agents œuvrent à la mise en œuvre de ces missions au sein de l'OFB, qui est structuré notamment autour de directions nationales et régionales (près des deux tiers). Ils sont répartis sur plus de 250 sites, en métropole et en outre-mer.

Les agents sont essentiellement des agents de droit public, fonctionnaires ou contractuels. Leurs métiers se répartissent principalement en trois grandes catégories : inspecteurs de l'environnement, chargés de mission en ingénierie, et métiers de services supports.

Les missions et la structuration de l'établissement impliquent un ancrage territorial et une forte transversalité dans son fonctionnement. Le chantier charge de travail piloté par la direction générale est actuellement en cours et doit s'achever fin 2026. Enfin, le contrat d'objectifs et de performance 2026-2030 a été signé par les deux ministères de tutelle (transition écologique et agriculture) en décembre 2025.

L'établissement s'est doté en 2025 d'une « fiche d'identité », avec une raison d'être : « *protéger le vivant, préserver notre avenir* »¹.

2) Contexte du besoin

L'acculturation au sein des équipes de l'OFB a progressé et reste à consolider. Depuis sa création, l'OFB s'est donné les moyens d'accompagner des équipes, pour qu'elles se structurent, se transforment, se consolident, et d'accompagner des managers pour les appuyer dans leurs nouvelles missions, les renforcer dans leur posture et les soutenir. Ainsi, des programmes d'ateliers auprès de managers des services départementaux ont contribué à constituer une vision commune au service des missions du nouvel établissement. Des « repères pour les pratiques managériales en services départementaux » ont été diffusés.

¹ Cf.annexes.

Dans un contexte de l'OFB qui reste mouvant et exigeant, avec notamment les répercussions de la crise agricole, une baisse d'effectifs et la tension sur les finances publiques, l'accompagnement managérial, aux côtés de moyens renouvelés de formations pour le management pour la période 2026-2030, s'inscrit dans une ambition de conforter l'encadrement de l'OFB pour relever les défis de l'établissement.

En 2026, un pôle d'accompagnement managérial et de coaching sera mis en place au sein de l'OFB, pour notamment examiner les demandes d'accompagnement des directions et les orienter vers des réponses adaptées.

3) Objet du marché

L'OFB entend par ce marché conclure un accord-cadre à bons de commandes multi-attributaires pour des prestations de conception et de mise en œuvre :

- d'accompagnements individuels et collectifs, en particulier de coachings professionnels destinés aux encadrants et à leurs équipes ;
- d'accompagnement de l'établissement dans le développement d'outils internes pour la politique managériale de l'OFB.

Ce marché intervient en complémentarité et en articulation avec les autres moyens internes et externes mobilisables par l'OFB (psychologue du travail, délégation au coaching du ministère chargé de l'écologie, centre ministériel de valorisation des ressources humaines, formations...).

Pour information, les situations relevant des risques psychosociaux (RPS) sont traitées dans le cadre d'un marché distinct confié à un psychologue du travail. Le présent marché pourra toutefois être mobilisé pour des prestations de médiation dans des situations de conflit interpersonnel ou collectif, en articulation avec le dispositif RPS de l'OFB et après analyse conjointe de la situation par la Direction des ressources humaines (DRH) et le pôle d'accompagnement managérial et de coaching. Une articulation devra se faire également en lien avec la psychologue du travail (et le service QVT de la DRH).

Pour ces accompagnements de type coaching, la posture de coach attendue doit aider « aux prises de conscience » par le système accompagné (individu ou collectif), de ses moteurs, de ses ressources et de ce qui bloque. Il doit accompagner l'individu ou le collectif pour le soutenir dans sa dynamique et la réalisation de ses projets et de ses missions. Contrairement à un cabinet de conseil, le cabinet de coaching n'intervient pas à titre principal sur le contenu, mais appuie le manager à trouver ses propres solutions.

Selon les situations à traiter, les accompagnements réalisés par chacun des titulaires du marché pourront répondre à tous types de problématiques individuelles et/ou collectives, allant de la conduite du changement jusqu'à la gestion de situations complexes ou difficiles. Outre les accompagnements menés suite à une demande d'une direction de l'OFB, la DRH de l'OFB pourra

aussi solliciter chacun des titulaires en appui au déploiement de la stratégie d'accompagnement et de développement managérial de l'OFB.

Dans la mesure où ces types de prestations ont des objectifs similaires et complémentaires d'accompagnement managérial, et que les expériences d'intervention dans un domaine renforcent les capacités d'interventions dans les autres, ils font l'objet d'un lot unique confié à deux titulaires.

4) Prestations attendues

Les thèmes et les formats des prestations qui seront mis en œuvre ne sont pas prédéfinis. Chaque demande de l'OFB fera l'objet d'une proposition sur mesure de chacun des titulaires.

Pour les accompagnements individuels et/ou collectifs répondant à un besoin d'une direction, la DRH assure en amont, avec l'appui du pôle d'accompagnement managérial et de coaching, et en lien avec la direction concernée, un premier niveau d'analyse de la demande d'accompagnement. Sur la base de cette analyse, l'OFB sollicitera chacun des titulaires qui sera en mesure de répondre à une demande à chaque fois spécifique.

Les modalités d'attributions des bons de commande de chacune des prestations sont définies à l'article 4.2 du CCAP.

a) Accompagnements individuels et/ou collectifs, en particulier de coachings professionnels destinés aux encadrants et à leurs équipes.

1. Accompagnements individuels d'encadrants (coachings de cadres, dirigeants intermédiaires, de proximité, ou fonctionnels).

Les prestations de coaching individuel pourront concerner des cadres dirigeants de l'OFB (postes de direction et direction générale, y compris les adjoints), des managers de proximité et des cadres intermédiaires, ainsi que des encadrants fonctionnels.

Concernant le coaching individuel, la prestation attendue consiste en un accompagnement centré sur la réalisation d'objectifs professionnels, définis en lien avec le supérieur hiérarchique de la personne bénéficiant de l'accompagnement, et/ou la direction concernée.

Il s'agit d'un accompagnement sur mesure, adapté aux objectifs professionnels et managériaux et à la situation individuelle du bénéficiaire.

Les prestations pourront porter sur une situation de prise de poste, de développement, de crise ou de sortie d'épreuve, ou sur une problématique identifiée (stratégique, relationnelle, situation sensible ou conflictuelle, etc.). Globalement, elles pourront aider les managers à développer une vision claire des enjeux stratégiques du changement, à appréhender la consolidation d'une culture commune, la mise en œuvre de transversalités adaptées à la mise en œuvre des missions de l'établissement, ...

Les coachings consistent en des entretiens réguliers, en face-à-face et/ou en visioconférence, entre le bénéficiaire et le coach.

En général, le format indicatif d'un coaching est de 4 à 10 entretiens de 1,5 à 2 heures chacun selon les besoins du bénéficiaire. Pourront également être mises en œuvre des prestations « flash », sur une problématique précise.

Ces accompagnements devront intégrer la compréhension du positionnement hiérarchique et stratégique attendu sur les postes de manager à l'OFB.

2. Accompagnements collectifs : coachings d'équipe ou coachings d'organisation.

Chacun des titulaires pourra réaliser des accompagnements par des coachings collectifs, dans le cadre de la politique managériale de l'OFB.

Les accompagnements collectifs peuvent notamment consister en de l'accompagnement managérial et/ou organisationnel d'une équipe.

Concernant l'accompagnement d'équipe, il peut s'agir de coachings de binômes ou trinômes (responsable et adjoint.e.s) ou de coachings d'équipes (comité de direction, service, pôle, unité, ...) par un travail sur la dynamique de groupe adapté à différentes situations (évolution dans la constitution d'une équipe, changement de modes de fonctionnement, besoin de renforcer la cohésion et faire émerger une vision partagée, projet collectif en interne ou mobilisant diverses parties prenantes, besoin de développer l'autonomie et la responsabilité, une culture commune, ou encore situations sensibles, conflits, crise, ...).

Un coaching d'organisation peut répondre à des besoins structurants suite à des transformations (réorganisations, évolutions de pratiques, stratégies et démarches structurantes, ...), en dehors des prestations de conseils. Il s'appuie sur les ressources du collectif, les objectifs et les pratiques, en questionnant sur le sens, les limites et les marges de manœuvre.

Afin d'accompagner ces démarches, chacun des titulaires du marché sera susceptible d'intervenir en appui à la facilitation/animation ou/et la conception de séminaires, d'appui de démarches en intelligence collective, ou de codéveloppement.

Certains accompagnements pourront intervenir dans un contexte de risques psychosociaux, sur des situations collectives ou/et individuelles. Chacun des titulaires sera en capacité de déployer une intervention intégrant des méthodologies adaptées, et de proposer des outils spécifiques, tels que diagnostic de situation ou médiation.

Le processus de mobilisation du prestataire est identique à celui décrit pour le coaching individuel (première analyse de demande interne OFB, analyse approfondie de la demande par le prestataire pouvant nécessiter plusieurs réunions, proposition et devis).

Une réunion avec la DRH peut être utile sur des sujets à enjeux, sensibles et/ou complexes. Chacun des titulaires adapte son approche à chaque mission ; il veille à prendre en compte l'environnement de la mission, les contraintes du service, et à s'y adapter.

Les séances de coaching individuel pourront se dérouler en présentiel ou en visioconférence, selon les préférences du bénéficiaire et les contraintes géographiques et liées à l'organisation du service. Les interventions collectives (coaching d'équipe, médiation, facilitation) se dérouleront de préférence en présentiel.

b) Accompagnement dans le développement d'outils internes pour la politique managériale.

En complément des accompagnements individuels et collectifs (coaching et médiation), et à la demande de la DRH, les prestations pourront porter également sur des actions ciblées contribuant à l'accompagnement et au développement de la politique managériale de l'OFB.

Dans ce cadre, chacun des titulaires du marché pourra exercer ses compétences de coach, / facilitateur / animateur pour des groupes de travail, groupes de pairs, ...

Il peut s'agir par exemple d'établir des parcours, sous forme d'ateliers, ou de co-développement, ou toute action de co-formation ou de sensibilisation innovante ou de toute autre forme, auprès de publics-cibles définis par la DRH (par exemple, nouveaux managers, chefs d'unité territoriales, encadrants fonctionnels, ...). L'objectif de ces actions pourra viser, par exemple, le partage de bonnes pratiques entre managers en favorisant les échanges entre pairs, ce qui permettra à l'OFB de consolider la culture managériale en mettant en exergue les principales règles et bonnes pratiques de management et de fonctionnement.

5) Bilans et suivi

La prestation de coaching bénéficie d'un suivi tout au long du processus, notamment pour le coaching individuel, qui fait l'objet d'un contrat initial et d'une réunion tripartite assortie d'un bilan de l'atteinte des objectifs de ce contrat.

Toute prestation donnera lieu à un bilan par écrit exhaustif présenté lors d'une réunion avec la direction à l'origine du besoin et la DRH.

En complément de chaque suivi par prestation, chacun des titulaires fournira un bilan annuel, comprenant des éléments qualitatifs et quantitatifs, tels que :

- le nombre de prestations réalisées par type (coaching individuel, collectif, etc),
- le taux de satisfaction des bénéficiaires ;
- le taux d'atteinte des objectifs fixés et des propositions d'amélioration ou préconisations.

6) Compétences et expertise attendues

En conséquence des besoins décrits ci-dessus, chacun des titulaires devra pouvoir mobiliser pour les commandes de l'OFB une équipe à géométrie variable suivant les projets, et en capacité de traiter avec différents types de managers, du cadre de proximité au cadre dirigeant.

La DRH rencontrera l'ensemble des coaches mobilisés par le prestataire à l'issue de l'adjudication afin d'être en mesure de choisir pour chaque mission le ou les coaches le(s) mieux adapté(s).

7) Déontologie

Chacun des titulaires s'engage au strict respect des principes déontologiques de confidentialité, de bienveillance, de respect des personnes et de limites d'intervention pour des personnes ou des équipes où il a déjà engagé des accompagnements.

Le cadre déontologique de l'OFB s'inscrit dans les principes fondamentaux d'intervention de coaching professionnel (engagement, confidentialité, limites, ...).

8) Clause sociale et de lutte contre les discriminations (égalité femmes/hommes)

Conformément à l'article L. 2112-2 du code de la commande publique, le titulaire du marché veillera à proscrire de ses prestations d'accompagnement tout stéréotype et toute situation professionnelle présentant un caractère discriminant. Il est souhaitable que ses intervenants soient formés sur ce sujet.

Annexes :

1. Macro-organigramme macro de l'OFB.
2. Raison d'être : document « fiche d'identité ».