



**CAHIER DES CHARGES TECHNIQUES – TERMES DE REFERENCE
PRESTATIONS DE CONSEIL EN ACCOMPAGNEMENT
INDIVIDUEL**

Agence Française de Développement
5, rue Roland Barthes
75598 Paris Cedex 12 - RCS PARIS B 775 665 599
Téléphone : + 33 (0)1 53 44 31 31

Concernant la prestation

« ACCORD CADRE pour

**Accompagnement individuel des
collaborateurs AFD dans le cadre des process
RH annuels »**

SOMMAIRE

ARTICLE 1.	Présentation de l'AFD	3
ARTICLE 2.	Présentation du Service Prescripteur.....	3
ARTICLE 3.	Contexte et objectifs de la mission	4
ARTICLE 4.	Objet du marché.....	5
4.1	Durée de l'accord cadre	5
4.2	Nombre d'attributaires par lot	5
ARTICLE 5.	Prestation attendue dans le cadre de la présente consultation	6
5.1	Détail de la prestation attendue.....	6
5.2	Modalités et exigences particulières de réalisation.....	6
5.3	Conditions de livraison/d'exécution et interlocuteurs	6
5.4	Méthodologie attendue	7
5.5	Durée estimée de la prestation, étapes intermédiaires, délais d'intervention, etc.....	7
5.6	Livrables attendus	7
5.7	Compétences attendues du Prestataire	8
ARTICLE 6.	Validation des livrables par l'AFD.....	8
6.1	Processus de validation des livrables.....	8
6.2	Critères de validation des livrables.....	8
ARTICLE 7.	Contraintes imposées par l'AFD	8
7.1	Usage de la langue française	8
7.2	Accès du personnel du prestataire.....	9
ARTICLE 8.	Moyens mis à disposition du Prestataire	9
ARTICLE 9.	Planning prévisionnel de la prestation	9

ARTICLE 1. Présentation de l'AFD

Le groupe Agence française de développement (AFD) est un établissement public qui finance, accompagne et accélère les transitions vers un monde plus juste et durable. Plateforme française d'aide publique au développement et d'investissement de développement durable, nous construisons avec nos partenaires des solutions partagées, avec et pour les populations du Sud.

Nos équipes sont engagées dans plus de 4 000 projets sur le terrain, dans les Outre-mer et dans 115 pays, pour les biens communs de l'humanité – le climat, la biodiversité, la paix, l'égalité femmes-hommes, l'éducation ou encore la santé. Nous contribuons ainsi à l'engagement de la France et des Français en faveur des Objectifs de développement durable. Pour un monde en commun.

Au moyen de subventions, de prêts, de fonds de garantie ou de contrats de désendettement et de développement, l'AFD finance des projets, des programmes et des études et accompagne ses partenaires du Sud dans le renforcement de leurs capacités.

Sa filiale **Proparco** (www.proparco.fr) soutient les investissements privés. Dédiée à mobilisation de l'expertise publique française.

Acteur interministériel de la coopération technique internationale, **Expertise France** (www.expertisefrance.fr) rejoint le groupe AFD le 1er janvier 2022. Deuxième agence par sa taille en Europe, elle conçoit et met en œuvre des projets qui renforcent durablement les politiques publiques dans les pays en développement et émergents. Elle intervient sur des domaines clés du développement et contribue aux côtés de ses partenaires à la concrétisation des objectifs de développement durable (ODD).

L'AFD collabore également avec les réseaux académiques français et internationaux pour alimenter les débats et réflexions prospectives sur le développement.

Elle assure la gestion du **Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM)**, qui cofinance des projets conciliant environnement et développement.

L'ensemble des informations relatives à l'AFD, et notamment sa Charte d'Ethique que le prestataire est fortement invité à consulter, sont accessibles sur le lien suivant : www.afd.fr.

ARTICLE 2. Présentation du Service Prescripteur

Deux services sont prescripteurs :

- Côté AFD et Proparco,
 - L'équipe TIP (Talent Innovation Prospective) au sein de la DRH AFD, pilotant les projets d'innovation RH, au service entre autres du développement de la culture managériale, de la gestion des talents et de la gestion des emplois et parcours professionnels (GEPP).
 - L'équipe RMC gère pour l'AFD le recrutement et les carrières : une douzaine de responsables recrutement et carrière ayant chacun un portefeuille d'environ 200 agents
 - L'équipe RHP est le pendant de RMC pour PROPARCO, 3 responsables recrutement et carrière gèrent les 500 agents PRO
- Côté EF :
 - L'équipe développement RH composé de la formation et du développement RH : 1 directrice développement RH, 1 responsable formation, 5 chargées de formation et 2 ingénieurs pédagogiques, 1 responsable développement RH et 7 HRBP gèrent environ 1500 collaborateurs.

ARTICLE 3. Contexte et objectifs de la mission

Les équipes prescriptrices souhaitent proposer un dispositif pendant 4 ans, permettant d'accompagner une quarantaine de managers chaque année, dans la préparation d'entretien qu'ils estiment difficiles.

Contexte : la DRH accompagne les managers dans une posture d'appui et de conseil. Cependant, certaines situations individuelles présentent une forte complexité : situations managers/managés très tendues, situation de fragilité de l'un ou de l'autre, perte de confiance en ses capacités... Autant de situations qui, bien que marginales, se doivent d'être accompagnées. C'est sur ces situations précises, connues des 3 services de gestions de carrière (RMC AFD, RHP PRO et HRBP EF) que la DRH souhaite offrir aux salariés une écoute et des conseils ciblés pour aborder le plus sereinement possible les process en question. La posture d'un externe, rodés aux exercices de coaching, est précieuse. Ce dispositif, humblement compte-tenu du faible volume de bénéficiaires, doit aussi contribuer à faire émerger une culture du feedback et de la responsabilisation.

Timing de mise en œuvre :

- Massivement lors de la campagne d'entretien annuel d'évaluation qui s'étend de janvier à mars
- Plus ponctuellement pendant l'année, en fonction des besoins et du budget disponible

Mis en place depuis 8 ans, cet accompagnement rencontre un fort succès auprès des managers qui ont pu en bénéficier.

Les équipes prescriptrices souhaitent donc conserver le format qui a fait ses preuves et restent ouvertes néanmoins à des propositions d'évolution (à proposer comme un second scénario).

Le pilotage s'effectue séparément entre d'une part AFD-PRO et d'autre part Expertise France (programmation, bilan, facturation).

En début de campagne d'évaluation, RMC+RHP et Dév RH fournissent aux prestataires une liste de managers sélectionnés par leurs soins pour être bénéficiaire d'un accompagnement. Ce choix se base notamment sur l'identification d'une problématique identifiée :

Quelques exemples de problématiques managériales :

- Savoir-faire un feedback à un collaborateur qui est son ancien manager, son ancien collègue
- Faire un feedback à un collaborateur perçu comme désengagé ou en difficulté relationnelle au sein de l'équipe, en situation de fragilité émotionnelle, ...
- Situation de précontentieux ou de contentieux avec le collaborateur

D'autres critères s'y ajoutent mais ces derniers peuvent évoluer selon les apports du prestataire et seront ajustés au début de chaque campagne si nécessaire.

Les prestataires mobiliseront des profils seniors en accompagnement et/ou coaching avec une grande finesse dans la compréhension des enjeux managériaux pour fournir un accompagnement individuel de 2 heures qui doit permettre de décrypter la situation, les enjeux et apporter de réponses concrètes au manager pour qu'il se sente solide sur sa posture managériale lors de l'entretien d'évaluation. La posture attendue du consultant est donc une posture de conseil : analyse, recommandations, mise en situation, conseils pratiques voire plan d'action.

Un entretien annuel ou managérial réalisé, un debrief et ancrage de 30 minutes sera effectué avec chacun des managers pour revenir sur le déroulé de l'entretien et ce qu'il peut continuer à mettre en œuvre pour la suite.

Le détail de cet accompagnement reste confidentiel entre les prestataires et le manager, sauf si un risque de type RPS se devait d'être remonté aux RH.

Un bilan global de la campagne d'accompagnement est fourni après la campagne aux équipes TIP, RMC, RHP, ainsi qu'à l'équipe Dév RH (natures des difficultés, maturité des managers sur le process, points de vigilance RH, ...)

Ce dispositif s'adresse à nos managers des Sièges AFD, Proparco et Expertise France et du réseau (plus d'une centaine d'agences/ bureaux dans le monde). Les consultants devront donc être en mesure d'intervenir :

- En effectif suffisant et avec agilité : pour adresser plusieurs dizaines d'entretiens individuels sur une période resserrée de quelques semaines (janvier-février notamment)
- En présentiel ou en visio,
- Pour ceux qui interviendront à l'international : en pouvant, le cas échéant mobiliser des compétences sur les enjeux d'interculturalité (en visio uniquement)

Cet accord-cadre est « à bon de commande ».

Les acteurs identifiés pour piloter ces dispositifs sont :

- Pour l'AFD et PRO :
 - o l'équipe recrutement et carrière (RMC)
- Chez Expertise France (filiale de l'AFD qui a une DRH dédiée) :
 - o les HRBP (pilotent l'ensemble de ces processus auprès de la ligne managériale) ainsi que l'équipe formation sur les dispositifs du parcours managériale (formation, coaching, café managers)

ARTICLE 4. Objet du marché

Le présent accord-cadre a pour objet la sélection de prestataires auxquels seront confiées des missions d'accompagnement individuel des managers AFD à la survenance du besoin, relatif à des prestations détaillées ci-après pour la période 2027-2030

Accompagnement individuel :

L'objet du marché porte sur une prestation intellectuelle ayant pour but d'aider des managers à développer des compétences spécifiques en anticipation d'un entretien managérial (entretien annuel ou autre). Ces compétences peuvent être : ajustement de la posture, capacité à délivrer un message, réaliser un feedback, développer son assertivité... Il s'agit d'un format court et agile permettant de dénouer des situations qui présentent un degré variable de complexité :

- Très complexe demandant un appui d'un coach expert
- Sensible permettant un appui et un regard externe et complémentaire aux actions RH internes

4.1 Durée de l'accord cadre

Les prestations dans le cadre du marché se dérouleront sur une période de quatre ans à compter de décembre 2026 (date prévisionnelle de démarrage), sur la base d'une période ferme de deux (2) ans, renouvelable un (1) ans, deux fois.

Elles seront fournies dans le cadre d'un contrat cadre à bon de commande.

4.2 Nombre d'attributaires par lot

Le nombre indiqué mentionne le nombre maximum de candidats qui seront retenus sur le lot concerné.

Lot	Désignation	Nb attributaires
1	Accompagnement de managers dans la préparation des entretiens d'évaluations qu'ils pressentent comme « difficiles »	1

Le volume cumulé des prestations engageables pour toute la durée du marché (soit quatre ans) est plafonné à **140 000** EUR HT, tous types de prestations confondus (140 000 € pour l'AFD-PRO, 30 000€ pour EF)

ARTICLE 5. Prestation attendue dans le cadre de la présente consultation

5.1 Détail de la prestation attendue

A l'occasion des campagnes annuelles d'entretien annuel d'évaluation ainsi qu'au cours de l'année 2027 à 2030, TIP et Dév RH proposent des prestations d'appui et conseil aux managers/collaborateurs :

- pour une trentaine de managers, une prestation d'accompagnement en amont d'un entretien pressenti comme difficile

La mission devra pouvoir commencer début décembre 2026 et se terminer en décembre 2030. La mission sera chaque année indexée au regard du calendrier de la campagne d'entretien annuel d'évaluation, qui absorbera probablement la majorité des accompagnements.

5.2 Modalités et exigences particulières de réalisation

Pour AFD/Proparco

Le volume maximal d'entretiens réalisés par an 1 représente :

- 30 * 2 heures (accompagnement)
- 30 * 30 min

Pour Expertise France :

Le volume maximal d'entretiens réalisés par an sur le lot 1 représente :

- 6 * 2 heures (accompagnement)
- 6 * 30 min

5.3 Conditions de livraison/d'exécution et interlocuteurs

La mission sera placée sous la responsabilité du manager de l'équipe TIP pour AFD et PRO, ainsi que le manager de l'équipe Dév RH pour Expertise France, et se passera à Paris.

Le marché sera exécuté dans les locaux de l'AFD qui a son siège au 5 rue Roland Barthes, 75012 Paris et d'Expertise France, 40 Bd de Port Royal, 75005 PARIS.

Des déplacements sont à prévoir sur les sites voisins « Art & Co » (15 rue traversière, 75012 Paris), « Mistral » (Place Louis Armand, 75012 Paris) et Vivacity (151-155 rue de Bercy, 75012 Paris), mais également, plus exceptionnellement, sur les sites de Proparco (151 rue St-Honoré, 75001 Paris).

A partir de la rentrée 2027, le marché sera exécuté à la Cité du Développement, qui devrait rassembler toutes les équipes AFD, PRO et EF, à proximité de la gare d'Austerlitz.

Pour tous les échanges internationaux, ou pour le site de Marseille, le marché sera exécuté en visio conférence depuis les locaux de l'AFD ou depuis les locaux des prestataires, à leur libre choix (pas de déplacements prévus à Marseille, ni hors métropole, ni hors de France).

Dans le contexte de pandémie actuel, la cellule de crise de l'AFD se prononce ponctuellement sur les contraintes auxquelles peuvent être soumis les prestataires (ex : pas d'accès aux locaux AFD). Dans ce cas, le recours aux réunions et entretiens à distance sera nécessaire (le groupe utilise skype au jour de rédaction de ces termes de référence).

Les accompagnements pourront être réalisés dans un temps très court, avec plusieurs accompagnements en parallèle et vont nécessiter à l'équipe de consultants de s'adapter aux agendas de l'AFD qui sont très denses.

5.4 Méthodologie attendue

Le prestataire pourra proposer la méthodologie jugée la plus adaptée pour mener à bien ses activités, en accord avec le responsable de la mission.

5.5 Durée estimée de la prestation, étapes intermédiaires, délais d'intervention, etc.

Les deux structures (AFD-PRO et Expertise France) ayant des campagnes distinctes, ils ne mobiliseront pas obligatoirement les mêmes consultants (en termes de compétences mobilisées et disponibilités) mais sont découpés sur un mode d'intervention similaire, comme suit :

- Un point de cadrage avec le cabinet de consultants en démarrage de campagne : mode d'échanges et interlocuteurs réciproques, revus des critères de sélection, cadrage en termes de budget et de temps
- Transmission de la liste définitive du nom et des coordonnées des bénéficiaires. En gage de confidentialité de la part de la DRH les consultants organiseront eux-mêmes les entretiens avec les bénéficiaires
- La réalisation des entretiens individuels dans la limite de 30*2 heures pour AFD-PRO et de 6*2h pour Expertise France. Ces entretiens auront lieu sur un temps restreints de 3 à 6 semaines en moyennes, sur site ou en visio)
- Un entretien de debrief de 30 minutes après la réalisation de chaque entretien managérial
- Une synthèse de l'accompagnement pour transmettre à la DRH les éléments quantitatifs et qualitatifs pertinents : taux de réalisation des entretiens et des debriefs, niveau de maturité global sur les enjeux managériaux, préconisations en termes d'accompagnement, ...

5.6 Livrables attendus

Les livrables attendus sont les suivants :

- *Notes de cadrage de la prestation*
- *Démarche méthodologique et présentation des outils utilisés*
- *Point d'étape à mi-parcours pour rendre compte de l'avancée et remonter les éventuels points de vigilance (ex : difficultés qui mettraient en péril la bonne tenue des délais).*
- *Support de restitution de fin de campagne sur les grands messages utiles à la DRH*

5.7 Compétences attendues du Prestataire

- Expérience avérée en accompagnement individuel (coach, consultant en développement personnel...)
- Expertise des domaines managériaux et RH, démontrés par plusieurs expériences
- Des compétences fortes sur des thématiques plus spécifiques, au moins pour une part des prestataires intervenants : bonne connaissance des risques juridiques Risques psychosociaux (RPS), gestion des RPS, ...
- Fortes compétences d'analyse, et de « lecture et compréhension des situations »
- Fortes compétences « Soft » : compétences de feedbacks constructifs, d'intelligence émotionnelle, de pédagogie, d'agilité intellectuelle et capacité à mettre en mouvement...

ARTICLE 6. Validation des livrables par l'AFD

6.1 Processus de validation des livrables

A la réception de chaque livrable, l'AFD aura 10 jours ouvrés pour le valider ou pas. Si l'AFD souhaite amender le livrable, elle communiquera au Prestataire ses commentaires sur ces livrables au plus tard 7 jours ouvrés après leur réception. Le Prestataire aura 7 jours ouvrés pour prendre en compte ces commentaires et proposer une nouvelle version du livrable. Ce processus pourra être renouvelé tant que l'AFD ne sera pas satisfaite du livrable.

Le livrable ne sera validé que sur décision de l'AFD.

Le livrable sera validé par le responsable de la mission, après présentation aux instances de pilotage du projet.

6.2 Critères de validation des livrables

La qualité des livrables seront mesurés sur les critères suivants :

- le respect des délais
- la valeur ajoutée par rapport aux situations individuelles existantes qui font l'objet de ce marché (objectif de moyen)
- la clarté, la lisibilité et la qualité des livrables de cadrage et de synthèse de fin de prestation
- la posture des consultants (séniorité, expertise, méthodologie, bienveillance, ...)

ARTICLE 7. Contraintes imposées par l'AFD

Le titulaire s'engage à désigner un interlocuteur unique chargé de suivre le présent marché.

7.1 Usage de la langue française

L'exécution du marché nécessite l'usage permanent de la langue française dans les rapports avec le maître d'ouvrage : documents, réunions, comptes rendus, appels téléphoniques, courriers électroniques, tous livrables, etc.

7.2 Accès du personnel du prestataire

Dès la notification du marché, le prestataire aura à sa disposition la documentation existante relative aux sujets sur lesquels il interviendra.

ARTICLE 8. Moyens mis à disposition du Prestataire

Dès la notification du marché, le Groupe AFD mettra à disposition du prestataire :

- Des salles réservées pour la bonne réalisation de sa mission sur les différents sites de paris
- Des accès aux « salle virtuelles » de réunion pour tout échange à l'international
- Les coordonnées de toutes personnes concernées
- tout autre document concourant à la prise de connaissance du contexte et de la problématique à traiter.

ARTICLE 9. Planning prévisionnel de la prestation

Décembre 2026 à décembre 2030.