

# Cahier des clauses techniques particulières

**Assistance à maîtrise d'ouvrage pour la conception et la facilitation  
du cycle supérieur du développement durable**

Procédure n°SGDAFMC1005-19



# Table des matières

|   |          |
|---|----------|
| <b>1 – OBJET DU MARCHÉ.....</b>   | <b>3</b> |
| 1.1 – Contexte général des prestations.....                                       | 3        |
| 1.1.1 – Un pôle ministériel acteur majeur d'un projet de société structurant..... | 3        |
| 1.2 – Gouvernance du cycle.....   | 3        |
| <b>2 – OBJECTIFS DU MARCHÉ.....</b>   | <b>4</b> |
| 2.1 – Cadre de référence.....   | 4        |
| 2.2 – Contexte ministériel.....   | 4        |
| 2.3 – Public visé.....  | 5        |
| 2.4 – Ambitions et finalités du cycle supérieur de développement durable.....     | 5        |
| 2.5 – Objectifs du cycle.....   | 6        |
| 2.5.1 – Objectifs pédagogiques de la formation.....                               | 6        |
| 2.5.2 – Principes et modalités pédagogiques.....                                  | 7        |
| 2.5.2.1 – Conduite des prestations.....   | 7        |
| 2.5.2.2 – Un cycle coconstruit par l'Ifore et le prestataire.....                 | 7        |
| 2.5.2.3 – Une démarche d'innovation pédagogique continue.....                     | 7        |
| 2.5.2.4 – Le projet individuel.....   | 7        |
| 2.6 – Déroulement d'un cycle, lieux des prestations.....                          | 8        |
| 2.6.1 – Architecture du cycle.....  | 8        |
| 2.6.2 – Localisation et hébergement du cycle.....                                 | 8        |
| 2.6.3 – Prestations attendues.....  | 8        |

# 1 – Objet du marché

Le présent marché a pour objet l'**assistance à maîtrise d'ouvrage pour la conception et à la facilitation** du cycle supérieur du développement durable (CSDD). Le CSDD s'adresse aux cadres dirigeant(e)s issus prioritairement des ministères de la Transition écologique et solidaire (MTES) et de la Cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales (MCTRCT).

Il se déroule sur 6 mois et se compose de 4 sessions de 3 jours organisées dans différentes régions de France métropolitaine.

## 1.1 – Contexte général des prestations

### 1.1.1 – Un pôle ministériel acteur majeur d'un projet de société structurant

Le MTES et le MCTRCT préparent et mettent en œuvre la politique du Gouvernement dans les domaines du développement durable, de l'environnement, de l'aménagement et du logement. Les services centraux, les services déconcentrés et les opérateurs de ces ministères veillent notamment, au plus près des territoires, à la protection et la valorisation de la nature et de la biodiversité, au développement des technologies vertes, à la transition énergétique, à la prévention des risques naturels et technologiques, à la sécurité industrielle, aux transports. Ils élaborent et mettent en œuvre la politique de lutte contre le réchauffement climatique et la pollution atmosphérique. Ils promeuvent une gestion durable des ressources rares.

Afin de relever les défis des transitions écologiques, économiques, sociales, culturelles, le Président de la République a engagé les ministères dans **une démarche déterminante de transformation sociétale et solidaire**, impliquant les territoires et l'ensemble des acteurs économiques, publics, associatifs et académiques.

Les MTES et le MCTRCT sont **les acteurs centraux d'un projet de société structurant, stratèges pour accélérer les transitions, partenaires des territoires, au service de la protection des citoyens et promoteurs de l'innovation**.

Dans ce contexte, le CSDD a vocation à développer la capacité à agir des cadres dirigeant(e)s du pôle ministériel pour relever de tels défis en entraînant leurs équipes.

**Onze promotions** de ce Cycle supérieur se sont succédées depuis 2009, permettant la constitution d'un réseau des auditeurs qui renforce la capacité à agir du pôle ministériel au plus près des territoires.

## 1.2 – Gouvernance du cycle

- ◆ l'Institut de formation de l'environnement (Ifore), service à compétence nationale rattaché au service du pilotage et de l'évolution des services (SPES), au sein du Secrétariat général du MTES et du MCTRCT, assure le pilotage opérationnel du projet en tant que maître d'ouvrage .
- ◆ Un comité de pilotage, présidé par le chef du SPES, construit et valide la stratégie.

Ce comité de pilotage est composé, notamment :

- Du chef du SPES ou de son représentant,
- Du directeur de l'Ifore ou de son représentant,
- Du responsable de la mission des cycles supérieurs,
- Du délégué aux cadres dirigeants ou de son représentant.
- Du sous-directeur de l'accompagnement au changement et de la transformation (ACT) ou de son représentant

## 2 – Objectifs du marché

### 2.1 – Cadre de référence

Le référentiel commun sur le développement durable choisi pour ce cycle est constitué par :

- ❑ la définition proposée dans le rapport « *Notre avenir à tous* » de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, présidée par Madame Gro Harlem Brundtland ;
- ❑ les engagements internationaux de la France dans le domaine ;
- ❑ les dix-sept objectifs de développement durable établis par les Etats-membres des Nations Unies et rassemblés dans l'Agenda 2030 ;
- ❑ la charte de l'environnement (loi constitutionnelle de 2005) et notamment son article 6 relatif à la promotion du développement durable, par l'ensemble des politiques publiques ;
- ❑ l'article 1 de la loi dite Grenelle 1 instaurant de nouveaux modes de décision avec la nécessité d'évaluer les décisions susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'environnement, et déterminant que les politiques publiques doivent promouvoir un développement durable ;
- ❑ la loi de transition énergétique pour une croissance verte (2015) qui libère les initiatives de tous les acteurs, collectivités territoriales, associations, entreprises et citoyens pour faire progressivement émerger un nouveau modèle de société alliant progrès économique, écologique et humain ;
- ❑ la Stratégie nationale du développement durable et de la transition écologique (SNTEDD) 2015-2020, qui mobilise tous les acteurs publics et privés de la transition écologique et énergétique pour ancrer davantage le développement durable au niveau national et territorial. Elle favorise l'évolution des comportements et l'émergence de nouvelles pratiques professionnelles et citoyennes. Elle est disponible à l'adresse suivante :

<https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/strategie-nationale-transition-ecologique-vers-developpement-durable-2015-2020>

- ❑ La stratégie nationale bas carbone (SNBC) :  
<https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/strategie-nationale-bas-carbone-snbc>
- ❑ Les engagements internationaux de la France, notamment l'accord de Paris, premier accord universel sur le climat faisant suite à la Conférence de Paris sur le climat (COP21), approuvé par l'ensemble des 195 délégations le 12 décembre 2015 et entré en vigueur le 4 novembre 2016, ainsi que ses règles d'utilisation adoptées lors de la COP 24 en décembre 2018.

### 2.2 – Contexte ministériel

**Nous vivons un changement de paradigmes à la fois écologique, énergétique, numérique et sociétal. Les transitions écologiques et solidaires** sont la voie choisie pour construire une société plus sobre alliant progrès écologique, économique et humain, et le **fil rouge de la cohérence de l'action publique** sur l'ensemble des territoires, afin de mobiliser les acteurs publics et privés et les citoyens.

**L'action publique** doit elle-même évoluer **pour piloter et opérationnaliser ces transitions**.

En Europe comme à l'international, nos modes d'intervention doivent converger au service d'une action cohérente et fédératrice.

Sur le terrain, après une profonde réorganisation territoriale (décentralisation, montée en puissance des régions et métropoles, création d'opérateurs publics), le niveau régional est un niveau d'animation et de coordination des politiques métiers, et le niveau départemental l'intervenant de proximité pour leur mise en œuvre.

En interne, le pôle ministériel inscrit sa stratégie de transformation dans le cadre de la réforme Action Publique 2022 pour retrouver capacité d'anticipation et marges de manœuvre et mobilise comme leviers nos compétences clés de transformation, les méthodes « agiles », l'innovation collaborative en mode projet (La Fabrique à projets de l'fore) et le numérique (La Fabrique numérique).

**Les rôles de l'État, de ses cadres dirigeant(e)s comme de ses agents, sont à réinterroger, pour**

permettre de nouveaux positionnements : stratégie, activité régaliennne, médiation, gouvernance, expertise partagée, prospective, etc.

Le manager public du développement durable doit pouvoir mobiliser des compétences à travers plusieurs dimensions :

- se sentir pleinement investi du devoir de tout agent de l'État de porter les orientations gouvernementales en matière de transition écologique et de cohésion des territoires et de s'assurer de leur mise en œuvre,
- posséder une culture et une vision sociétale des transitions vers un développement durable,
- mettre en perspective son rôle de cadre dirigeant(e), ses missions, ses représentations et son organisation à la lumière des transformations nécessaires et savoir faire preuve de discernement pour accompagner la transition écologique au plus près des territoires,
- savoir situer son action dans un environnement global complexe en mobilisant des éléments d'analyse sociologique, systémique, multi-échelles (temps, territoire),
- se situer dans une dimension transversale conjuguant coopération et fonctionnement en réseau avec des acteurs multiples détenteurs de légitimités diverses (collectivités, associations, syndicats, entreprises),
- être garant de l'équité entre les citoyens et entre les territoires (répondre aux besoins essentiels des plus démunis, et favoriser un accès équitable aux services et aux biens communs).

## 2.3 – Public visé

Chaque cycle accueille **une promotion comprenant une vingtaine d'auditrices et d'auditeurs environ**.

Les **auditrices et auditeurs** sont les cadres dirigeant(e)s du MTES, du MCTRCT et de leurs établissements publics, avec une ouverture restreinte et ciblée aux autres ministères contribuant à la mise en œuvre des politiques publiques de développement durable des territoires, comme les cadres dirigeant(e)s du ministère de l'agriculture et de l'alimentation (MAA) et du ministère de l'intérieur.

## 2.4 – Ambitions et finalités du cycle supérieur de développement durable

- Le cycle supérieur du développement durable a pour ambition d'**accompagner les cadres dirigeant(e)s dans le changement d'ère et de société qu'opèrent les transitions en cours, dans l'appréhension de leurs missions, métiers, et postures, ainsi que de leurs modes d'action**.
- Il est résolument orienté vers l'innovation et l'action : il s'agit de transformer, **régénérer l'action publique en développant une culture de l'innovation ainsi que** la capacité à agir des dirigeant(e)s, dans le respect des orientations gouvernementales, au service des transitions.
- Il offre aux cadres dirigeant(e)s :
  - Le temps et l'espace d'une réflexion structurante, personnelle et collective, un recul nécessaire à l'appropriation d'outils conceptuels et pratiques permettant d'évoluer et de se positionner dans un environnement complexe et changeant
  - L'opportunité d'**expérimenter** l'intégration des enjeux et principes d'action de la durabilité et de la transition écologique dans la mise en œuvre des politiques publiques sectorielles portées par les managers publics.

**Finalité n°1 :** éclairer et faire partager **une culture et une vision communes de la transition écologique** vers la durabilité pour les auditrices et les auditeurs, en cohérence avec les orientations ministérielles.

**Finalité n°2 :** accompagner, former **des dirigeant(e)s acteurs de la transition écologique**, capables de faire évoluer avec discernement l'action publique en intégrant le développement durable dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques sur tout le territoire, et d'accompagner la

transformation de nos modèles de société.

**Finalité n°3 : Structurer et animer un réseau d'acteurs**, pilotes et relais de haut niveau de la transition écologique en poste sur tout le territoire. Fer de lance de la transformation de l'action publique, le réseau du CSDD compte en 2019 plus de 220 cadres dirigeant(e)s.

## 2.5 – Objectifs du cycle

### 2.5.1 – Objectifs pédagogiques de la formation

Les objectifs du cycle découlent des 3 finalités citées ci-dessus :

- construire une culture commune et une vision partagée des rôles de l'État, intégrant les enjeux et les principes d'action de la durabilité ;
- faire évoluer les positionnements et postures des auditeurs, pour qu'ils soient capables de :
  - se projeter dans le long terme et **développer une vision prospective et durable de leur organisation dans les transitions** ;
  - développer un management par le sens, nourri par cette vision ;
  - intégrer les enjeux et principes d'action du développement durable aux politiques publiques sectorielles et aux processus de décision et de gestion ;
  - intégrer l'expérimentation et l'évaluation dans la conduite de l'action publique ;
  - favoriser dans les services le développement de compétences agiles et collaboratives ;
  - trouver leur place dans des configurations de gouvernance partagée ;
- proposer les outils et les méthodes favorables au développement durable ;
- former des personnalités référentes en capacité d'entraînement des acteurs, en interne et en externe, et des contributeurs aux évolutions des politiques publiques.

Le prestataire traduit ces objectifs de formation en **objectifs pédagogiques opérationnels** tels que :

- chaque auditeur trouve dans le cycle les apports de fond et ressources utiles pour compléter ses connaissances sur l'actualité de la transition écologique pour un développement durable et les logiques d'acteurs.  
***Indicateurs de succès** : l'auditeur est capable de se repérer dans les enjeux, les échelles de temps et de territoires, les interfaces et les processus du développement durable concernés. l'auditeur est capable de partager cette vision du développement durable avec ses collaborateurs et ses partenaires et de la communiquer en interne comme en externe*
- chaque auditeur développe pour lui-même et partage au cours du cycle avec ses pairs une réflexion structurante nourrie de ces connaissances et orientée vers l'action qu'il aura à décliner dans son contexte particulier.  
***Indicateur de succès** : l'auditeur est capable de mettre en œuvre dans ses activités quotidiennes des actions issues de ses réflexions au cours du cycle*
- chaque auditeur expérimente au cours du cycle des positionnements nouveaux cohérents avec les principes du développement durable et les orientations ministérielles, afin de dépasser les blocages ou résistances, notamment :
  - **élaborer une vision prospective comme guide de l'action** ;
  - manager par le sens ;
  - initier et participer à une gouvernance élargie ;
  - intégrer l'expérimentation et l'évaluation dans l'action.
- chaque auditeur améliore ses compétences et renforce ses capacités de dialogue, de coopération, de négociation, avec les citoyens, élus, associations, entreprises, afin de fédérer davantage tous ces acteurs autour du développement durable (un travail sur les

représentations et les différents systèmes de valeurs pourra être proposé).

## 2.5.2 – Principes et modalités pédagogiques

### 2.5.2.1 – Conduite des prestations

Le suivi de la prestation est assuré pour le compte de l'Ifore par le directeur ou son représentant responsable de la mission des cycles supérieurs. Chaque cycle, chaque séminaire fait l'objet d'une évaluation pédagogique pilotée par l'Ifore.

**L'assistance à la conception et la facilitation du cycle supérieur du développement durable** sont assurées par le titulaire du marché qui propose deux intervenant(e)s.

Ce **binôme d'intervenant(e)s** assure de manière **pérenne pour l'ensemble des cycles et la durée du marché** l'ensemble des prestations incombant au titulaire.

Le prestataire propose et désigne nommément dans son offre deux intervenants en fonction de leur complémentarité et de leurs aptitudes à la coconception avec le représentant de l'Ifore.

Dans son offre, au sein de ce binôme d'intervenants, le titulaire du marché désigne le responsable de l'exécution des prestations, interlocuteur privilégié de l'Ifore, en précisant ses nom et prénom.

Le titulaire du marché participe à l'ensemble du cycle pour en assurer la continuité (coconception, animation et évaluation).

Le titulaire assure la responsabilité pleine et entière de toutes les prestations dont sa société est attributaire. Il lui incombe de procéder à la bonne transmission des informations entre tous les intervenants du projet.

### 2.5.2.2 – Un cycle coconstruit par l'Ifore et le prestataire

**La cohérence du cycle** (architecture, pédagogie, contenus, intervenants, évaluation) repose sur la capacité à travailler en coconstruction de l'équipe pédagogique composée du (de la) responsable de la mission des cycles supérieurs et du même binôme de concepteurs et facilitateurs, chaque membre du binôme étant à la fois concepteur et facilitateur.

Cette démarche de coconstruction est **au cœur de l'identité et de la valeur du CSDD**. La qualité des relations qu'elle requiert au sein de l'équipe pédagogique impacte de manière systémique les relations et l'apprenance au sein des promotions et du réseau des auditeurs.

### 2.5.2.3 – Une démarche d'innovation pédagogique continue

Le cycle étant conçu comme un temps d'accompagnement des cadres dirigeant(e)s dans « une nouvelle ère », un lieu de transformation pour opérationnaliser la transition écologique, une démarche **d'innovation pédagogique constante et continue**, entre cycle voire entre séminaire, est impérative. Il n'est toutefois pas question d'affranchir les auditeurs de leur devoir en tant qu'agents de l'État en charge de la mise en œuvre de politiques publiques. Le respect de ces obligations reste un pré-requis mais c'est bien la mise en œuvre qui doit être interrogée et la latitude dont peuvent disposer les cadres dirigeant(e)s.

La facilitation s'appuie sur des débats, des mises en situation, des retours d'expérience, des visites de terrain, sur l'intervention d'acteurs des transitions issus de l'État, de la société civile ou des collectivités et sur la dynamique des groupes pour faciliter la **déclinaison des apports dans les pratiques professionnelles**.

Elle s'appuie sur la forte implication des auditeurs pour diffuser et intégrer ces enjeux et pratiques dans leurs organisations.

### 2.5.2.4 – Le projet individuel

La conduite d'un projet individuel portant sur la transformation d'une des missions de leur structure en y intégrant les enjeux et principes de durabilité est structurante pour la formation des auditeurs.

C'est un élément déterminant de leur candidature, en lien avec l'ambition du cycle qui vise à former les cadres pour transformer l'action publique.

C'est un terrain privilégié d'expérimentation et d'appropriation des apports du cycle : une vision renouvelée de leur environnement, de nouvelles postures et pratiques professionnelles, de nouveaux

outils.

C'est un bénéfice direct et un vecteur de transmission des apports du cycle pour la structure du cadre dirigeant et le pôle ministériel.

**Le titulaire, qui détient une compétence de pilotage de projets de transitions reposant sur une expérience avérée, propose une méthodologie et conçoit des séquences dédiées aux projets, qui donnent lieu à une production.**

## 2.6 – Déroulement d'un cycle, lieux des prestations

### 2.6.1 – Architecture du cycle

Un cycle supérieur de développement durable comprend 12 jours articulés en 4 séminaires de 3 jours formant un tout indissociable, progressif et cohérent.

Les soirées sont consacrées à des animations liées aux contenus des séminaires. Le titulaire du marché participe à l'ensemble du cycle pour en assurer la continuité (conception, animation, évaluation).

Le dernier jour du dernier séminaire, soit **le 12ème jour du cycle, est ouvert à l'ensemble du réseau** des auditeurs invités à rencontrer la nouvelle promotion autour d'un thème à définir en lien avec les enjeux de nos ministères et la progression pédagogique du cycle.

### 2.6.2 – Localisation et hébergement du cycle

Les cycles se déroulent en résidentiel dans différentes régions de France métropolitaine et dans un cadre résidentiel adapté.

L'Ifore choisit, en cohérence avec les contenus des cycles, les régions et lieux d'hébergement et assure le paiement des prestations afférentes : hébergement, restauration, transfert éventuel.

### 2.6.3 – Prestations attendues

Le titulaire du marché de conception et d'animation du cycle réalise les prestations suivantes :

#### Poste n° 1 :

- **Conception globale d'un cycle en coconstruction avec l'Ifore**, dans ses aspects pédagogiques et pratiques comprenant l'établissement d'un calendrier de travail entre le prestataire, l'Ifore.

#### Livrables

*Intentions, progression et déroulé prévisionnels (articulation des séminaires et des temps forts) du cycle*  
*Calendrier des réunions de préparation et de bilan des séminaires*  
*Propositions de visites de terrain*

#### Poste n° 2 :

- **Conception en coconstruction avec l'Ifore de chacun des 4 séminaires** dont le douzième jour du cycle ouvert au réseau : intention maïeutique, déroulement des séquences pédagogiques.

#### Livrables

*Formalisation des objectifs pédagogiques et des thématiques de chacune des séquences pédagogiques*  
*Formalisation des modalités de travail pour les projets individuels portés par les participants*  
*Déroulés détaillés et programmes prévisionnels documentés des séminaires*  
*Suivi du calendrier, ordres du jour et compte-rendus des réunions*

#### Poste n° 3 :

- **Recherche, conseil, propositions à l'Ifore puis cadrage des intervenants avec la responsable de la mission des cycles supérieurs de l'Ifore pour chaque séminaire** y compris les soirées à thèmes et pour le douzième jour du cycle ouvert au réseau.

## **Livrables**

*Proposition, cadrage et organisation des interventions (définition des contenus, des supports, calendrier)*

### **Poste n° 4 :**

- **Recherche de sites pour des visites de terrain** illustrant les enjeux et démarches de transition vers un développement durable. Ces sites sont situés en France métropolitaine dans la ou les régions où se déroulent les séminaires.

## **Livrables**

*Proposition pour chaque cycle d'un ou plusieurs sites en explicitant la méthodologie ayant conduit au choix*

### **Poste n° 5 :**

- **Co-facilitation des séminaires** dont le douzième jour du cycle. Mise en œuvre des dispositifs pédagogiques, animation des projets individuels et des travaux de groupes, appui à la formalisation des travaux produits et des restitutions, assistance au processus d'évaluation pédagogique.

## **Livrables**

*Pour chaque séminaire : formalisation des dispositifs pédagogiques, des consignes et supports*

### **Poste n° 6 :**

- **Appui à l'animation de la vie de la promotion et du réseau des auditeurs pendant les cycles et intersessions. Le douzième et dernier jour du cycle** est l'un des rendez-vous annuels du réseau des auditeurs, invités à rencontrer la nouvelle promotion autour d'un thème à définir en lien avec les enjeux du pôle ministériel et la progression pédagogique du cycle.

## **Livrables**

*Co-conception, organisation et facilitation d'un RV annuel du réseau, le 12ème jour de chaque cycle  
Co-conception, organisation et animation de 2 rencontres virtuelles par an (conférences ou autre format virtuel) permettant une réflexion collective sur un thème à définir,  
Assistance à la communication entre auditeurs et entre l'équipe pédagogique et les auditeurs  
Propositions pour l'animation du réseau*

### **Poste n° 7 :**

- **Documentation du cycle et de chaque séminaire**, élaboration progressive d'un fond de ressources documentaires accessible aux auditeurs du cycle et au réseau à des fins de capitalisation, valorisation et transmission

## **Livrables**

*Pour chaque séminaire :  
Programme indiquant les différentes séquences et donnant accès à des ressources pour se familiariser avec les sujets et intervenants  
Synthèses et récoltes formalisées sur les apports et expériences diffusées sous 2 semaines  
Enrichissement du fond documentaire sur les sujets abordés (articles, ouvrages, études, vidéos)  
Publication de ce fond sur un outil de partage avec l'équipe pédagogique d'une part, les auditeurs d'autre part, outil proposé par le prestataire (Dropbox, blog, cloud sous réserve des enjeux de sécurité des réseaux, etc.)*

### **Poste n° 8 :**

- **Assistance au processus d'évaluation pédagogique du cycle**, dont l'Ifore est maître d'ouvrage. l'Ifore administre et synthétise les évaluations de chaque séminaire et cycle.

## **Livrables**

*Avant chaque cycle, le prestataire s'entretient avec chaque auditeur pour connaître ses attentes et répondre à ses questions ; il établit un compte-rendu d'entretien individuel  
Pour chaque cycle et séminaire, rapport sur son déroulement précisant notamment le degré d'atteinte des objectifs pédagogiques fixés, les difficultés rencontrées, les propositions d'amélioration*

**Poste n° 9 :**

- **Contribution à la communication sur le CSDD**

**Livrables**

*Présentation détaillée de l'offre et de son contenu*

*Éléments de contenu pour les documents de communication à destination du comité de pilotage, des auditeurs ou d'autres publics*

Au-delà des livrables listés ci-dessus, l'administration attend de son prestataire une posture d'écoute, d'ouverture et **un rôle de conseil et de partenaire de confiance, afin de coconcevoir ce projet ambitieux.**