

Paris La Défense,

Le 04 mai 2026

Consultation

**Objet : Modération, facilitation, animation et proposition de dispositifs innovants
d'acculturation à la transition écologique**

Table des matières

1. Contexte et enjeux de la prestation.....	- 1 -
2. Cahier des charges - Description de la prestation attendue.....	- 3 -
3. Règles de la consultation	- 16 -
Annexes	- 19 -

1. Contexte et enjeux de la prestation

1.1. Organisation ministérielle

Positionnée au Secrétariat général (SG) du pôle ministériel Transition écologique Aménagement du territoire Transports Ville et Logement, au sein du Service de la transformation ministérielle et de l'animation du réseau (STMAR), la sous-direction de l'innovation pour les transformations (SDIT) a pour mission d'accompagner la transformation des services et des politiques publiques portées par le pôle ministériel. Elle s'appuie sur des modes d'action pédagogiques et collaboratifs diversifiés et innovants. La SDIT encourage l'évolution des postures, des comportements, des stratégies d'action et de gestion de projets, de la gouvernance et de management. Elle s'appuie pour cela sur des démarches innovantes centrées sur les approches usagers et contribue à la diffusion des sujets émergents et des enjeux de l'innovation publique (voir le détail des actions de la SDIT sur son site internet : www.innovation-transformations.ecologie.gouv.fr).

La SDIT, en tant que sous-direction du STMAR, est certifiée ISO 9001 pour son système de management de la qualité. Au sein de la SDIT, un département intitulé « **Fabrique d'Innovation pour les Transitions** » (FIT) est spécifiquement axé sur les transformations liées à la transition écologique. La FIT accompagne les acteurs publics qui souhaitent passer d'une prise de conscience des enjeux à une mise en œuvre concrète et durable des transitions à travers différentes approches et dispositifs **qui visent à** :

- Clarifier les défis des transitions écologiques à différentes échelles ;
- Transformer les intentions en feuilles de route opérationnelles et en projets concrets sur le terrain ;
- Renforcer la capacité des dirigeants et des équipes à conduire les transitions dans la durée.

[En savoir plus sur l'offre de service de la FIT](#)

1.2. Contexte et objectifs de la consultation

Aujourd'hui, les triples crises du climat, de la biodiversité et des ressources, dans leurs dimensions sociétales et systémiques, menacent les équilibres planétaires. Dans ce contexte marqué par une incertitude et une complexité grandissante, les transitions écologiques apparaissent comme des leviers essentiels pour bâtir une société plus sobre, capable de concilier progrès économique, écologique et humain au niveau national comme dans les territoires.

Face à l'urgence qui se déploie à toutes les échelles — mondiale, nationale et locale —, les modes d'intervention doivent converger vers une action cohérente et fédératrice. Il s'agit de piloter et de rendre opérationnelles ces transitions, en particulier d'accélérer l'adaptation au changement climatique tout en maintenant les efforts d'atténuation, en engageant des transformations systémiques à la fois profondes et efficaces, au service de la préservation du vivant, de la gestion durable des ressources et des mutations économiques et sociales qui les accompagnent.

Les décideurs publics et privés jouent un rôle clé pour impulser et accompagner collectivement ces transitions. Confrontés à des défis interdépendants et à des résistances au changement polymorphes, ils nécessitent un accompagnement spécifique et de haut niveau pour développer pleinement leur impact.

De 2009 à 2025, le Cycle supérieur de développement durable (CSDD) a contribué à ce besoin d'accompagnement en renforçant la capacité d'action des cadres dirigeants des trois fonctions publiques, des secteurs entrepreneurial et associatif, ainsi que des élus locaux et parlementaires, au service des transformations de l'action publique et des transitions écologiques. En 2026, après seize années d'existence et plus de 400 décideurs formés, le CSDD évolue pour répondre aux nouveaux défis de la transition écologique et enjeux des politiques publiques qui y contribuent.

À la suite d'une phase d'écoute approfondie menée en 2025, deux nouveaux cycles sont créés et sont ouverts à partir de 2026 :

- le Cycle Supérieur de la transition écologique (Cycle S) pour les cadres dirigeants,
- le Cycle des Hautes études de la transition écologique (Cycle H) pour les hauts dirigeants

[En savoir plus sur le Cycle S et le Cycle H](#)

Le Cycle des Hautes études de la transition écologique **vise à donner les clés aux hauts dirigeants pour incarner, promouvoir et défendre les politiques publiques adaptées aux défis d'une transition écologique ambitieuse et impactante**, dans un environnement marqué par l'incertitude, la complexité et le défi de la coopération. Il est conçu pour répondre aux objectifs de :

- 1. Développer et approfondir une compréhension systémique du vivant et des transitions**, en intégrant les interdépendances entre dynamiques écologiques, enjeux sociaux, économiques et territoriaux.
- 2. Renforcer les capacités de dialogue et de coopération** dans les contextes et les enjeux contradictoires de la transition écologique.
- 3. Décider et agir dans la complexité et l'incertitude**, en intégrant les dimensions de prospective et de redirection dans les politiques publiques de transition écologique.
- 4. Positionner et légitimer les politiques de transition écologique au cœur des priorités publiques**, en agissant avec influence dans les espaces de décision et de négociation.

2. Cahier des charges - Description de la prestation attendue

2.1 Objet et attendus des prestations

La présente consultation porte sur des prestations de **modération, animation et facilitation de séquences organisées dans le cadre de la programmation de la FIT**. Ces séquences peuvent prendre différentes formes (conférences, dialogues, regards croisés, rencontres, formats expérimentaux) et être organisées en présentiel, en visioconférence ou sous forme de visites.

Les prestations objet de la présente consultation ont vocation à être mobilisées dans le cadre de différentes séquences de cette programmation. Elles seront en particulier mises en œuvre à l'occasion du **Cycle H**, qui constitue un dispositif structurant et s'adresse à des dirigeants publics et privés (cf. Annexe 1 et 2).

La modération, l'animation et la facilitation des différentes séquences du cycle H, quelque que soit le format, constituent un levier essentiel pour créer des **espaces de dialogue exigeants et stimulants**, favorisant la confrontation constructive des points de vue, le croisement des savoirs et l'engagement des participants. Dans le cadre du Cycle H, les prestations attendues doivent ainsi permettre de **structurer des échanges de haut niveau**, adaptés à un public de dirigeants, tout en garantissant la fluidité des interactions entre intervenants et participants et en soutenant une **dynamique d'apprentissage collective**.

Les prestations décrites dans le cadre de la consultation doivent permettre, en lien étroit avec l'équipe de pilotage, de :

Installer un cadre de dialogue clair, structurant et adapté à chaque typologie de séquence.

- Clarifier les objectifs pédagogiques, les attendus et les règles d'échange.
- Créer un climat de confiance et d'engagement propice à la prise de parole des participants et en particulier des hauts dirigeants dans le cadre du Cycle H.

Assurer la fluidité et la cohérence des séquences.

- Orchestrer les transitions, relier les interventions, maintenir le fil narratif.
- Garantir la continuité et le rythme dans des dispositifs variés.

Maintenir une dynamique collective engageante.

- Structurer les échanges, cadrer les discussions, éviter digressions et déséquilibres.
- Produire des relances pertinentes et faire émerger les angles morts utiles à la compréhension des enjeux.

Favoriser l'interaction active entre participants et intervenants.

- Stimuler les contributions, réguler les prises de parole, équilibrer les temps d'expression.
- Recourir à des techniques d'animation adaptées.

Soutenir l'appropriation des contenus complexes et contribuer à une acculturation durable

- Reformuler, synthétiser, éclairer les implications opérationnelles pour l'action publique et privée.
- Aider les participants à relier les interventions à leurs propres responsabilités et stratégies.

Les unités d'œuvre décrites ci-après précisent les différentes modalités d'intervention attendues du prestataire selon quatre formats de séquences prédéfinis et un format à construire.

Dans le cadre de cette consultation, **trois modalités d'intervention** sont distinguées :

- **Modération** : organiser et réguler les échanges entre intervenants et participants, en veillant au respect du cadre, du temps de parole et à la qualité du débat.
- **Animation** : structurer, rythmer et dynamiser une séquence afin de maintenir l'attention, favoriser la participation et atteindre les objectifs fixés.
- **Facilitation** : accompagner les participants dans leurs échanges pour faire émerger des idées, favoriser l'intelligence collective et produire des enseignements partagés.

Les séquences se déclinent **en cinq formats** décrits dans les unités d'œuvre suivantes :

- **Conférences exploratoires**
- **Conférences dialogiques**
- **Regards croisés**
- **Rencontres opérationnelles**
- **Format d'animation innovant**

Les prestations seront commandées suivant les unités d'œuvres suivantes :

UO1	Préparation et cadrage des séquences avec l'équipe de pilotage (présentiel)	Garantir la cohérence éditoriale, pédagogique et méthodologique de chaque séquence afin d'assurer la qualité des échanges et la fluidité de l'animation.
UO2	Cadrage, modération et animation de « Conférences exploratoires » (présentiel)	Ouvrir la réflexion stratégique des participants en proposant un temps de décentrement permettant d'interroger les cadres d'analyse et d'introduire de nouvelles perspectives sur les enjeux de la transition écologique.
UO3	Cadrage, modération et animation de « Conférences dialogiques » (présentiel)	Favoriser un dialogue interactif entre experts et participants afin d'approfondir les enjeux liés à la transition écologique et aux transformations des organisations.
UO4	Cadrage, modération et animation de séquences « Regards croisés » (présentiel)	Mettre en dialogue constructif des perspectives complémentaires – scientifique, journalistique et opérationnelle – afin d'éclairer les enjeux de la transition écologique sous différents angles.
UO5	Cadrage, facilitation et animation de « Rencontres opérationnelles » (présentiel, visioconférence ou visites)	Permettre aux participants d'échanger avec des acteurs engagés dans la mise en œuvre concrète des transitions écologiques dans les secteurs public ou privé sous des formats variés (présentiel, visioconférences, visites).
UO6	Clôture et retour d'expérience (RETEX)	Formaliser les retours d'expérience des séquences animées afin d'améliorer les dispositifs d'animation et d'en faciliter la réplique.

UO7	Conception, cadrage, modération et facilitation d'un format d'animation innovant	Expérimenter des formats d'animation et de facilitation innovants, co-construits avec l'équipe de pilotage, afin de renouveler les modalités de dialogue, d'apprentissage collectif et d'interaction entre participants.
-----	---	--

2.2 Présentation détaillée des unités d'œuvres :

2.2.1 [UO 1] : Préparation et cadrage des séquences avec l'équipe de pilotage

Expression du besoin

Cette unité d'œuvre porte sur le **travail préparatoire de la modération et facilitation de chaque séquence** afin de garantir la qualité des interventions et la pertinence des échanges avec les participants. Le cadrage vise à clarifier les objectifs de la séquence, structurer le fil conducteur des échanges et articuler les contributions des différents intervenants.

Le prestataire interviendra en **liaison étroite avec l'équipe de pilotage du cycle**, qui se charge de l'identification des intervenants et de préciser, dans le cadre d'une réunion de cadrage préalable entre l'équipe de pilotage et le prestataire, le cadre d'intervention, les angles, les sujets et problématiques traités. Le prestataire devra contribuer à définir le **format des restitutions** (synthèse courte et évaluation) à identifier les **questions structurantes**, proposer les **modalités d'interaction avec les participants à définir** (profil, rôle et nombre d'animateurs), **suivant les formats, pour chaque séquence** (Utilisation de supports visuels ou interactifs, organisation de temps de discussions en sous-groupes, séances de questions-réponses approfondies, aménagement de l'espace, etc.) et définir les contours du **conducteur d'animation** permettant d'assurer la fluidité et la dynamique des échanges.

Cette préparation doit permettre d'adapter l'animation au format de la séquence, au profil des intervenants avec l'équipe de pilotage et au public visé, composé de hauts dirigeants publics et privés dans le cadre du Cycle H. Dans le cadre du Cycle H, elle vise également à s'assurer de l'articulation entre les différentes séquences composant un séminaire.

Dans le cadre de cette unité d'œuvre, sont intégrées les réunions de cadrage et de suivi intermédiaire pour des formats de séquences prédéfinis. Les missions de préparation définissant les modalités de modération et de facilitation sont déclinées dans les unités d'œuvre suivantes (UO2 à UO5) et spécifiées pour chaque typologie de séquence.

Mise en œuvre de la prestation

Étapes	Livrables	Calendrier
Réunion de cadrage avec l'équipe de pilotage	1 note de cadrage de la séquence	3 mois avant la séquence
Réunion intermédiaire de suivi avec l'équipe de pilotage	1 compte-rendu de réunion	1 mois avant la séquence

2.2.2 [UO 2] : Cadrage, modération et animation de « Conférences exploratoires » (présentiel)

Expression du besoin

Les conférences exploratoires sont conçues comme un temps de décentrage, pour interroger les évidences et ouvrir de nouvelles perspectives. Elles visent à stimuler la réflexion stratégique, nourrir la curiosité, l'inspiration et la capacité à penser les transformations dans toute leur complexité. Elles permettent aux participants de prendre du recul sur leurs pratiques et leurs représentations, et d'explorer de nouvelles perspectives sur les enjeux de la transition écologique. Elles donnent la parole à des intervenants à la pensée singulière, capables de bousculer les représentations et d'apporter un regard transdisciplinaire, à la fois engagé, réflexif et éventuellement décalé (philosophe, historien, artiste, auteurs, penseur de l'écologie politique, conteurs, philosophe du vivant).

Le prestataire devra assurer le cadrage avec l'intervenant, la **modération et l'animation de la séquence en présentiel**.

Le cadrage de l'intervenant repose sur un échange préparatoire approfondi visant à préciser l'intention de la séquence, les messages clés et les angles de décentrage proposés. Le prestataire accompagne l'intervenant dans la structuration d'une intervention dynamique et stimulante, articulant apports, exemples et questionnements, afin de favoriser la prise de recul des auditeurs. Il définit également les modalités d'interaction avec le public et formalise un conducteur d'animation garantissant la fluidité de l'enchaînement entre l'intervention et les temps d'échange.

Dans le cadre de la séquence, le prestataire assurera, l'introduction de la séquence et la contextualisation, la présentation de l'intervenant et du thème, l'animation des échanges avec les participants ainsi que la régulation des prises de parole.

Le prestataire devra favoriser un dialogue vivant entre l'intervenant et les participants, réguler les prises de parole et maintenir une **dynamique engageante**. Il devra valoriser l'intervention principale, garantir le décentrage attendu, tout en facilitant les interactions et en mettant les idées abordées en perspective avec les enjeux stratégiques de la transition écologique.

Mise en œuvre de la prestation

Étapes	Livrables	Calendrier
Élaboration du conducteur d'animation et définition des modalités d'interaction	Conducteur d'animation détaillé	Première version du conducteur 2 mois avant la séquence Validation finale du dispositif d'animation 6 semaines avant la séquence
Prise de contact, cadrage et coordination de la séquence avec 1 intervenant¹	Note de cadrage de la prise de parole de l'intervenant à l'issue du cadrage avec l'intervenant	Prise de contact 1 mois avant la séquence Note 3 semaines avant la séquence
Préparation des questions	Trame de questions	Première version de la trame 1 mois avant la séquence Validation finale de la trame 2 semaines avant l'événement
Modération et animation de la séquence en présentiel		Durée de la séquence : 2h00

¹ La FIT est en charge d'identifier les intervenants suivant un programme défini et validé par la SDIT

2.2.3 [U0 3] : Cadrage, modération et animation de « Conférences dialogiques » (présentiel)

Expression du besoin

Les conférences dialogiques visent à créer **un espace d'échange dynamique** entre les intervenants et les participants pour un enrichissement mutuel des points de vue. Elles permettent d'explorer une problématique spécifique en combinant les apports d'experts et des participants intégrés comme acteurs à part entière du débat. Réalisées en présentiel, elles sont conçues comme un espace d'échange vivant, intégrant une scénographie immersive et une animation dynamique pour encourager la participation active. L'objectif est de dépasser le format classique, en plaçant les participants au cœur du dialogue avec les experts. Elles mobilisent des experts de renom, issus de champs disciplinaires pluriels, favorisant l'hybridation des regards et des connaissances en assurant une capacité à expliciter des concepts, idées, tout en restant à l'écoute.

Le prestataire devra assurer le cadrage avec les intervenants, la **modération et l'animation de la séquence en présentiel**.

Une attention particulière sera portée au cadrage des intervenants experts, en amont de la séquence, afin de garantir la complémentarité des interventions et la fluidité du dialogue. À ce titre, le prestataire veillera à clarifier les angles de prise de parole, à coordonner les interventions entre les experts et à définir un fil conducteur favorisant l'interaction plutôt que la juxtaposition d'exposés.

Ce travail préparatoire devra permettre d'assurer une articulation cohérente des contributions, de faciliter les relances en cours de séquence et de créer les conditions d'un échange dynamique et structuré avec les auditeurs.

A cette fin, deux temps de cadrage seront organisés :

- **Cadrage individuel des intervenants :**

Des échanges préparatoires seront conduits avec chaque intervenant afin de préciser son angle d'intervention, ses messages clés et sa contribution spécifique à la problématique traitée. Ce temps permettra également d'identifier les points de convergence et de divergence susceptibles d'alimenter le dialogue.

- **Temps de cadrage croisé :**

Un temps d'échange collectif sera organisé afin de partager le fil conducteur de la séquence, d'articuler les prises de parole et d'éviter les redondances. Ce cadrage croisé visera à favoriser la complémentarité des approches et à préparer les conditions d'un dialogue structuré et dynamique entre les intervenants.

Dans le cadre de la séquence, le prestataire devra assurer une modération active, veiller à la circulation de la parole, orchestrer et encourager les échanges et relancer la discussion lorsque nécessaire. L'objectif est de maintenir un rythme adapté qui favorise l'engagement des participants et la co-construction d'analyses et d'idées. Le prestataire participe à la définition des modalités d'animation, à la mise en scène et à la scénographie² pour favoriser le dialogue.

² Mise en scène : Organisation et orchestration du déroulement d'une séquence (interventions, enchaînements, prises de parole) afin de donner du sens, du rythme et de la lisibilité aux échanges.

Mise en œuvre de la prestation

Étapes	Livrables	Calendrier
Élaboration du conducteur d'animation, des modalités d'interaction et de la scénographie adaptée	Conducteur d'animation détaillé	Première version du conducteur 2 mois avant la séquence Validation finale du dispositif d'animation 6 semaines avant la séquence
Prise de contact, cadrage et coordination de la séquence avec 2 ou 3 intervenants experts ³	Note de cadrage de la prise de parole de chacun des intervenants experts à l'issue des deux temps de cadrage	Prise de contact 1 mois avant la séquence Note 3 semaines avant la séquence
Préparation des questions	Trame de questions	1 mois avant la séquence Validation finale de la trame 2 semaines avant l'événement
Modération et animation de la séquence en présentiel		Durée de la séquence : 1h30
Synthèse des points clés	Synthèse courte	Délai : 1 semaine après le séminaire ou la prestation

2.2.4 [U0 4] : Cadrage, modération et animation de séquences « Regards croisés » (présentiel)

Expression du besoin

Les séquences « Regards croisés » visent à **croiser plusieurs perspectives** (opérationnelle, scientifique, journalistique) afin de proposer une lecture plurielle et approfondie des transformations en cours. Cette séquence en présentiel croise les approches sensibles et conceptuelles pour éclairer un enjeu de transition dans toute sa complexité.

Elle donne à voir l'expérience vécue, interroge les représentations et ouvre la réflexion collective. Dans ce cadre, le témoin assure le rôle d'incarnation. Il raconte une expérience vécue, une action concrète, un parcours singulier en lien avec la transition. Le chercheur analyse, met en perspective, éclaire les dynamiques sous-jacentes, identifie les enjeux structurels. Le journaliste assure le rôle d'explorateur et de médiateur. Il introduit, questionne, relance, met en récit.

Le prestataire devra assurer le cadrage avec l'intervenant, la **modération et l'animation de la séquence en présentiel**.

Le cadrage des intervenants repose sur un travail préparatoire visant à assurer la complémentarité et l'articulation des points de vue. Le prestataire conduit **des échanges individuels** avec chaque intervenant pour préciser les angles d'intervention et identifier les lignes de convergence et de divergence, puis organise **un cadrage croisé** afin de structurer le dialogue entre les intervenants. Ce travail permet de construire une séquence favorisant la

Scénographie : Conception de l'environnement et du dispositif (espace, supports, agencement, outils) visant à créer les conditions matérielles et visuelles favorables à l'expérience des participants et à la compréhension des contenus.

³ La FIT est en charge d'identifier les intervenants suivant un programme défini et validé par la SDIT

confrontation constructive des perspectives, d'éviter les redondances et de garantir une discussion fluide, équilibrée et riche pour les auditeurs.

Dans le cadre de la séquence, le prestataire devra assurer le rôle d'explorateur et de médiateur afin de faciliter la confrontation constructive des points de vue, mettre en récit, faire émerger les convergences et divergences, et accompagner les participants dans la **synthèse et l'appropriation des enseignements**. L'objectif est de favoriser une discussion riche et structurée, permettant aux participants de tirer des enseignements opérationnels et stratégiques applicables à leurs organisations.

Mise en œuvre de la prestation

Étapes	Livrables	Calendrier
Élaboration du conducteur d'animation et définition des modalités d'interaction	Conducteur d'animation détaillé	Première version du conducteur 2 mois avant la séquence Validation finale du dispositif d'animation 6 semaines avant la séquence
Prise de contact, cadrage et coordination de la séquence avec 2 intervenants⁴	1 note de cadrage de la prise de parole par intervenant à l'issue du cadrage avec l'intervenant	Prise de contact 1 mois avant la séquence Notes 3 semaines avant la séquence
Préparation des questions	Trame de questions	Première version de la trame 1 mois avant la séquence Validation finale de la trame 2 semaines avant l'événement
Modération et animation de la séquence en présentiel		Durée de la séquence : 2h00
Synthèse des points clés	Synthèse courte	Délai : 1 semaine après le séminaire ou la prestation

2.2.5 [U0 5] : Cadrage, facilitation et animation de « Rencontres opérationnelles » avec des acteurs des transitions (présentiel, visioconférence, visites)

Expression du besoin

Les séquences de type « Rencontres opérationnelles » visent à mettre les participants en contact direct avec des acteurs engagés dans la mise en œuvre concrète de démarches de transition écologique, dans les secteurs public ou privé. Elles ont pour objectif de donner à voir des expériences opérationnelles, d'en comprendre les conditions de mise en œuvre et d'en tirer des enseignements utiles pour l'action et la transformation des organisations.

Dans le cadre du Cycle H, ces séquences constituent un complément essentiel aux conférences et temps d'analyse, en permettant aux participants d'explorer des initiatives concrètes, de dialoguer avec leurs porteurs et d'identifier les leviers et les difficultés rencontrés dans la conduite des transitions. L'équipe pilote du Cycle H se charge d'identifier les intervenants de chacune des

⁴ La FIT est en charge d'identifier les intervenants suivant un programme défini et validé par la SDIT

séquences et, dans le cadre de visites de terrain, du lieu ou de l'organisation visités suivant un programme défini et validé par la SDIT.

Les rencontres pourront être organisées selon trois formats complémentaires : en présentiel, en visioconférence ou sous forme de visites de terrain. Les sous-unités d'œuvre suivantes seront activées pour répondre au programme définis par la SDIT.

L'unité d'œuvre porte sur le cadrage, la facilitation et l'animation des rencontres, en présentiel, en visioconférence ou sous la forme de visites, afin d'en structurer le déroulement, de valoriser les retours d'expérience présentés et de favoriser les échanges entre les intervenants et les participants.

Le cadrage des intervenants sera adapté à la nature de la séquence, en distinguant les interventions en échange et les visites de terrain. Pour les rencontres en format échange, le prestataire conduit un cadrage individuel visant à clarifier le récit d'expérience, les enseignements clés et les messages à transmettre, en lien avec les enjeux stratégiques du cycle H. Pour les visites de terrain, le cadrage intègre également la structuration du parcours, l'identification des points d'observation et l'articulation entre les temps d'explication et d'échange. Dans les deux cas, ce travail préparatoire vise à valoriser le retour d'expérience, à favoriser l'interaction avec les auditeurs et à garantir une mise en perspective utile pour l'action.

Dans le cadre de la séquence, le prestataire devra notamment :

- Contextualiser l'expérience présentée au regard des enjeux plus larges de la transition écologique ;
- Faciliter l'expression des intervenants et structurer les échanges avec les participants ;
- Encourager la participation des participants et la circulation de la parole ;
- Accompagner la discussion afin de faire émerger les enseignements clés de l'expérience présentée ;
- Aider les participants à relier ces enseignements aux enjeux stratégiques et organisationnels auxquels ils sont confrontés dans leurs propres organisations.

2.2.5.1 [U0 5.1] : Cadrage, facilitation et animation de « Rencontres opérationnelles » en présentiel

Les rencontres organisées en présentiel permettent un dialogue direct entre les participants et les intervenants invités. Elles offrent un cadre propice à des échanges approfondis autour d'expériences concrètes de transition.

Dans ce format, le prestataire devra assurer la modération de la rencontre en veillant à :

- Introduire et contextualiser l'expérience présentée ;
- Structurer la discussion avec l'intervenant ou les intervenants ;
- Faciliter l'interaction avec les participants ;
- Maintenir une dynamique d'échange permettant l'expression de différents points de vue ;
- Conclure la séquence en mettant en évidence les principaux enseignements.

Durée : **1h00 à 1h30.**

Étapes	Livrables	Calendrier
Élaboration du conducteur d'animation et définition des modalités d'interaction	Conducteur d'animation détaillé de la séquence	Première version du conducteur 2 mois avant la séquence

		Validation finale du dispositif d'animation 6 semaines avant la séquence
Prise de contact, cadrage et coordination de la séquence avec 2 intervenants⁵	1 note de cadrage de la prise de parole par intervenant à l'issue du cadrage avec l'intervenant	Prise de contact 1 mois avant la séquence Note 3 semaines avant la séquence
Préparation des questions	Trame de questions	Première version de la trame 1 mois avant la séquence Validation finale de la trame 2 semaines avant l'événement
Modération et animation de la séquence en présentiel		Durée de la séquence : 1h00 à 1h30
Synthèse des points clés	Synthèse courte	Délai : 1 semaine après le séminaire ou la prestation

2.2.5.2 [U0 5.2] : Cadrage, facilitation et animation de « Rencontres opérationnelles » en visioconférence

Les rencontres organisées à distance permettent d'élargir la diversité des intervenants et de faciliter la participation d'acteurs situés dans différents territoires qui peuvent intégrer des territoires nationaux et internationaux.

Dans ce format, le prestataire devra veiller à maintenir une dynamique d'échange malgré la distance et à favoriser l'implication des participants. Il devra notamment :

- Introduire la séquence et présenter les intervenants ;
- Structurer l'intervention et les échanges afin de maintenir un rythme adapté au format à distance ;
- Encourager la participation des participants via les outils disponibles (questions, chat, prises de parole) ;
- Réguler les interactions et synthétiser les contributions.

Durée : **1h00 à 1h30.**

Mise en œuvre de la prestation

Étapes	Livrables	Calendrier
Élaboration du conducteur d'animation et des modalités d'interaction de la visioconférence	Conducteur d'animation détaillé de la visioconférence	Première version du conducteur 2 mois avant la séquence Validation finale du dispositif d'animation 6 semaines avant la séquence
Prise de contact, cadrage et coordination de la séquence avec 2 intervenants⁶	1 note de cadrage de la prise de parole par intervenant à	Prise de contact 1 mois avant la séquence

⁵ La FIT est en charge d'identifier les intervenants suivant un programme défini et validé par la SDIT

⁶ La FIT est en charge d'identifier les intervenants suivant un programme défini et validé par la SDIT

	l'issue du cadrage avec l'intervenant	Note 3 semaines avant la séquence
Préparation des questions et supports	Trame de questions Réalisation des supports	Première version de la trame de question + supports 1 mois avant la séquence Validation finale de la trame 2 semaines avant l'événement
Modération et animation de la séquence en visioconférence		Durée de la séquence : 1h00 à 1h30
Synthèse des points clés	Synthèse courte	Délai : 1 semaine après le séminaire ou la prestation

2.2.5.3 [U0 5.3] : Cadrage, facilitation et animation de « Rencontres opérationnelles » sous forme de visites de terrain

Les visites de terrain visent à permettre aux participants de découvrir *in situ* des initiatives ou dispositifs illustrant la mise en œuvre concrète de démarches de transition écologique.

Dans ce cadre, le lieu de la visite étant défini par la FIT, le prestataire devra assurer un rôle de facilitation permettant de structurer la visite et d'en maximiser la portée pédagogique. Il devra notamment :

- Introduire la visite et rappeler les objectifs de la rencontre ;
- Guider les participants dans leur exploration du terrain (?)
- Accompagner la présentation du site ou de l'initiative par les acteurs concernés ;
- Faciliter les échanges entre les participants et les intervenants ;
- Aider à expliciter les conditions de réussite, les difficultés rencontrées et les enseignements tirés de l'expérience ;
- Conclure la visite par une mise en perspective des apprentissages pour les organisations des participants.

Durée : **2h00 à 3h00**.

Mise en œuvre de la prestation

Étapes	Livrables	Calendrier
Élaboration du conducteur d'animation et définition des modalités d'interaction	Conducteur d'animation détaillé de la visite	Première version du conducteur 2 mois avant la séquence Validation finale du dispositif d'animation 6 semaines avant la séquence
Prise de contact, cadrage et coordination de la séquence avec 1 intervenant⁷	1 note de cadrage de la prise de parole par intervenant à l'issue du cadrage avec l'intervenant	Prise de contact 1 mois avant la séquence Note 3 semaines avant la séquence
Préparation des questions	Trame de questions	Première version de la trame 1 mois avant la séquence

⁷ La FIT est en charge d'identifier le lieu de la visite et les intervenants suivant un programme défini et validé par la SDIT

		Validation finale de la trame 2 semaines avant l'événement
Modération et animation de la séquence sous forme de visite		Durée de la séquence : 2h00 à 3h00
Synthèse des points clés	Synthèse courte	Délai : 1 semaine après le séminaire ou la prestation

2.2.6 [U0 6] : Clôture et retour d'expérience (RETEX)

Expression du besoin

Afin de tirer pleinement parti des séquences organisées dans le cadre de la programmation de la Fabrique d'innovation pour les transitions et, en particulier, du Cycle H, une démarche de **retour d'expérience et de capitalisation** est attendue à l'issue des principales séquences ou séminaires pour lesquels le prestataire aura été mobilisé.

Cette unité d'œuvre vise à **analyser le déroulement de l'ensemble des séquences animées, identifier les enseignements tirés des modalités d'animation mises en œuvre et formuler des pistes d'amélioration** pour les futures éditions ou pour la reproduction de certains formats.

Dans ce cadre, le prestataire participera à une **réunion de retour d'expérience organisée avec l'équipe de pilotage** à l'issue de chaque séminaire ou de séquences structurantes identifiées avec l'équipe pilote. Cette réunion devra permettre d'échanger sur le déroulement des interventions, la dynamique des échanges, l'implication des participants ainsi que l'adéquation des dispositifs d'animation aux objectifs poursuivis.

À l'issue de la prestation, une **réunion de clôture** sera également organisée afin de réaliser un bilan global des prestations réalisées dans le cadre de la programmation. Cette étape devra permettre de formaliser les principaux enseignements issus de l'ensemble des séquences animées et d'identifier les éléments susceptibles d'être capitalisés pour la réutilisation ou l'adaptation des formats dans de futures programmations.

Mise en œuvre de la prestation

Étapes	Livrables	Calendrier
Réunion de retour d'expérience RETEX avec l'équipe de pilotage à l'issue d'un séminaire (Cycle H) ou d'un ensemble de prestation (programmation FIT)	Note de synthèse des retours d'expérience et des pistes d'amélioration	Délai : 2 semaines après le séminaire ou la prestation
Consolidation des enseignements issus des différentes séquences animées	Synthèse des enseignements et recommandations pour l'évolution des formats	Délai : 2 semaines après la réalisation de la dernière prestation
Livraison des livrables adaptés validés pour réplique	Livrables validés pour réplique	Délai : 3 semaines après la réalisation de la dernière prestation

2.2.7 [U0 7] : Propositions et conception, cadrage, modération et facilitation d'un format d'animation innovant

Expression du besoin

Cette unité d'œuvre, répond au besoin, dans le cadre du Cycle H ou d'autres volets de la programmation de la FIT, d'expérimenter **un format d'animation spécifique ou innovant pour hauts dirigeants**. Co-construit avec la FIT et le prestataire, il doit répondre à des besoins pédagogiques, stratégiques ou novateurs particuliers. Ce format pourra viser notamment à :

- Approfondir une problématique émergente liée à la transition écologique ;
- Favoriser des interactions plus directes entre participants ;
- Encourager l'intelligence collective et le partage d'expériences entre participants ;
- Explorer des approches pédagogiques complémentaires aux formats déjà définis (conférences, regards croisés, rencontres).
- Animer des controverses
- Tout autre format novateur

Cette unité d'œuvre porte ainsi sur **la conception, la préparation, le cadrage, la modération et la facilitation d'une séquence spécifique dont le format sera défini conjointement avec l'équipe de pilotage**.

Le prestataire devra proposer une approche d'animation adaptée aux objectifs poursuivis et au profil des participants, en veillant à maintenir un haut niveau d'engagement des participants et à favoriser la production d'enseignements utiles pour leur réflexion stratégique.

Selon les besoins identifiés, ce format pourra prendre différentes formes, par exemple :

- Atelier participatif ou atelier d'intelligence collective ;
- Débat structuré entre participants ;
- Table ronde interactive ;
- Séquence de co-construction ou de mise en situation ;
- Séquence d'animation de controverse ;
- Dialogue stratégique entre pairs.

Le prestataire devra accompagner l'équipe de pilotage dans la **définition du dispositif d'animation**, assurer le cadrage des intervenants, le cas échéant, structurer les échanges et assurer la facilitation de la séquence afin d'en maximiser l'impact pédagogique.

Mise en œuvre de la prestation

Étapes	Livrables	Calendrier
Réunion de cadrage avec l'équipe de pilotage pour définir les objectifs et le format de la séquence	Note de cadrage du format de la séquence (définition des objectifs, format de la séquence, modalités d'interaction et supports éventuels)	3 mois avant la séquence
Conception du dispositif d'animation de la séquence (modalité d'animation et d'interactions)	Conducteur d'animation détaillé de la séquence	Première version du conducteur 2 mois avant la séquence Validation finale du dispositif

		d'animation 6 semaines avant la séquence
Prise de contact, cadrage et coordination de la séquence avec 1 ou 2 intervenants⁸ (suivant les besoins liés au format)	1 note de cadrage de la prise de parole par intervenant à l'issue du cadrage avec l'intervenant	Prise de contact 1 mois avant la séquence Note 3 semaines avant la séquence
Préparation des questions (suivant le format défini)	Trame de questions	Première version de la trame 6 semaines avant la séquence Validation finale de la trame 2 semaines avant l'événement
Modération et facilitation de la séquence		Durée : 1h30 à 2h00 (ou selon le format défini)
Mise en perspective et conclusion de la séquence	Synthèse courte	Délai : 1 semaine après le séminaire ou la prestation
Réunion de clôture / RETEX (transmission finale des livrables validés)	Note de synthèse et livrables validés pour réplique	2-3 semaines après la réalisation de la séquence

2.4 Contrat à bons de commande et prix

Les prestations donneront lieu à un contrat à bons de commande défini avec un montant minimum et un montant maximum. Le montant minimum est fixé à 15 000 € HT et le montant maximum à 40 000 € HT pendant toute la durée du contrat.

Les prix sont fermes et définitifs. Tous les frais annexes y compris les éventuels frais de déplacements et la tenue de l'ensemble des réunions nécessaires sont intégrés dans les prix proposés dans le bordereau des prix.

2.4.1. Durée de validité du contrat et délai d'exécution des bons de commande

La durée de validité du contrat est de 24 mois à compter de sa notification.

2.4.2. Conditions d'exécution des prestations

Le titulaire s'engage à assurer l'exécution des prestations dans les conditions du Cahier des Clauses Administratives Générales Prestations intellectuelles pris par arrêté du 30/03/2021.

Le titulaire accorde à l'acheteur les droits nécessaires pour utiliser ou faire utiliser les résultats, en l'état ou modifiés, de façon permanente ou temporaire, en tout ou partie, par tout moyen et sous toutes formes, pour les besoins et finalités d'utilisation exprimés dans le présent contrat et en toute hypothèse pour les besoins d'utilisation découlant de l'objet des prestations commandées dans le cadre du contrat.

Pour permettre à l'acheteur d'exercer les droits qui lui sont accordés au titre du marché, le titulaire livre spontanément et au fur et à mesure de l'exécution des prestations, l'ensemble des éléments nécessaires à cet exercice notamment les fichiers sources, quels que soient les supports numériques utilisés, ainsi que leurs mises à jour ou évolutions au cours du marché.

⁸ La FIT est en charge d'identifier les intervenants suivant un programme défini et validé par la SDIT

Les supports utilisés, qu'ils soient sous forme papier ou sous format numérique, devront respecter les règles du droit d'auteur, conformément au code de la propriété intellectuelle dans ses articles L.111-1 et suivants.

Conditions de réalisation :

- Les productions devront être livrées dans les formats ouverts ou éditables convenus avec la FIT à la notification du bon de commande.
- Le titulaire devra respecter les délais fixés et proposer un calendrier prévisionnel.
- L'ensemble des contenus produits devra être original, spécifique, et utilisable par la SDIT sans restriction.

Modalités de validation :

- Validation du calendrier prévisionnel devenant définitif à partir de la notification du bon de commande.
- Chaque livrable fera l'objet d'une validation par la SDIT.
- Le titulaire fournira des versions intermédiaires pour revue et ajustements (délais à intégrer au calendrier).
- La prestation sera considérée comme réalisée après validation et remise des livrables.

3. Règles de la consultation

3.1 Liste des documents à présenter par les candidats

3.3.1.a) Une note de compréhension des enjeux de la mission proposée (1 à 2 pages) ;

3.3.1.b) Une proposition d'intervention (note méthodologique) de 3 à 5 pages maximum répondant aux prestations détaillées du chapitre II (cahier des charges) avec un calendrier prévisionnel ;

3.3.1.c) Une présentation de la structure et la composition détaillée de l'équipe qui effectuera la prestation, avec CV nominatifs et références d'interventions dans des environnements similaires, des secteurs d'activité ou des projets aux caractéristiques comparables à ceux de la prestation.

Niveau minimum de capacité professionnelle requis :

Les intervenants mobilisés pour cette mission devront présenter un profil senior ou expert. Ils devront disposer de pratiques ou expériences significatives dans les domaines suivants à justifier :

- Modération experte, animation éditorialisée et facilitation de haut niveau ;
- Conception et ingénierie d'animation ;
- Animation à forte valeur pédagogique et intelligence collective ;
- Capacité à intervenir auprès de publics dirigeants ;
- Capacité d'adaptation et d'innovation pédagogique ;
- Connaissance des enjeux de transition écologique et de transformation des organisations ;
- Politiques publiques et environnementales : expertise sur les politiques publiques nationales et/ou territoriales, avec une connaissance spécifique des politiques environnementales ;
- Transitions écologique, sociale, économique et numériques ;
- Transformation publique et innovation.

La SDIT attend des candidats une proposition :

- structurée mais adaptable,
- combinant rigueur analytique et capacité d'animation,
- attentive aux enjeux pédagogiques,
- inscrite dans une logique de coopération avec la SDIT.

Les références de la structure dans les domaines équivalents à la prestation seront précisées selon un cadre obligatoire (tableau ci-dessous) :

MOA	Adresse	Contenu de la mission	Année	Nom du contact	Tél.	Mail
------------	----------------	------------------------------	--------------	-----------------------	-------------	-------------

3.3.1.d) un bordereau des prix (HT, TVA et TTC en euros) à compléter selon le tableau ci-joint en annexe du document de consultation comprenant la liste de tous les prix susceptibles d'être commandés dans le cadre du contrat à bons de commande (en format Excel et PDF).

3.2 Pondération des critères de jugement des offres

- La qualité et la pertinence de la proposition d'intervention et la méthodologie proposée jugée sur le document demandé au 3.1.a et 3.1.b = (35%)
- Les CV et références jugés sur les documents demandés au 3.1.c = (30%)
- Le prix jugé sur le document demandé au 3.1.d = (35%)

3.3 Négociation

L'acheteur se réserve la possibilité de choisir l'offre économiquement la plus avantageuse sur la base des offres initiales sans négociation. Le représentant du pouvoir adjudicateur se réserve toutefois la possibilité de négocier avec les 3 candidats les mieux classés après une première analyse sur la base des critères mentionnés ci-dessus. Dans ce cas, la négociation pourra porter sur tous les éléments de l'offre.

3.4 Contractualisation des parties

La prestation fera l'objet d'un contrat à bons de commande signé entre la sous-direction de l'innovation pour les transformations (SDIT) abritant la FIT et le(la) candidat(e) retenu(e). Les prestations, les livrables attendus et les conditions financières seront contractualisés dans ce contrat à bons de commande.

3.5 Délai de réponse

Ces propositions seront envoyées, au plus tard le 03 juin 2026 à 18h00 par courrier électronique à l'adresse suivante : marchessdit.sdit.stmar.sg@developpement-durable.gouv.fr

Un accusé de réception sera adressé en retour par courriel à l'adresse de l'expéditeur.

Annexes

Annexe 1 - Présentation du Cycle des Hautes études de la transition écologique – Cycle H

Le Cycle des Hautes études de la transition **écologique** vise à **donner les clés aux hauts dirigeants pour incarner, promouvoir et défendre les politiques publiques adaptées aux défis d'une transition écologique ambitieuse et impactante**, dans un environnement marqué par l'incertitude, la complexité et le défi de la coopération.

Il est conçu pour répondre aux objectifs de :

- 1. Développer et approfondir une compréhension systémique du vivant et des transitions**, en intégrant les interdépendances entre dynamiques écologiques, enjeux sociaux, économiques et territoriaux.
- 2. Renforcer les capacités de dialogue et de coopération** dans les contextes et les enjeux contradictoires de la transition écologique.
- 3. Décider et agir dans la complexité et l'incertitude**, en intégrant les dimensions de prospective et de redirection dans les politiques publiques de transition écologique.
- 4. Positionner et légitimer les politiques de transition écologique au cœur des priorités publiques**, en agissant avec influence dans les espaces de décision et de négociation.

Plusieurs dimensions fondent l'identité du Cycle H et orientent sa conception, son évolution et son positionnement :

- Un espace réunissant **une communauté de hauts dirigeants** autour de défis communs de transition écologique.
- Un **parcours sur-mesure** qui alterne apports théoriques, **mises en situation, espaces de dialogue et rencontres de terrain**.
- Des **experts de renom**, de France et d'Europe, issus de champs disciplinaires pluriels, favorisant **l'hybridation des regards et des connaissances**.
- Une **dynamique entre pairs** prolongée par un réseau apprenant fédérant l'ensemble des anciens auditeurs.

Le Cycle H réunit une promotion annuelle de 25 hauts dirigeants des secteurs public et privé. Les formats proposés dans le cadre de cette consultation devront être conçus sur-mesure, s'appuyer sur des **dispositifs pédagogiques spécifiquement adaptés aux exigences, aux responsabilités et à la diversité des fonctions des hauts dirigeants, cibles du Cycle H, dont la composition détaillée est précisée en annexe**. Ils devront s'appuyer sur des mises en situation pleinement cohérentes avec leur niveau d'intervention, intégrant des tensions explicites entre enjeux institutionnels, écologiques, économiques, sociaux et politiques, et sollicitant des arbitrages complexes, parfois non consensuels. L'ensemble visera ainsi à refléter la réalité des cadres d'action dans lesquels ces hauts dirigeants évoluent et à soutenir la qualité de leur prise de décision.

L'architecture pédagogique du Cycle H traduit les objectifs pédagogiques suivant un ensemble cohérent de séquences, conçues dans une logique de progression.

Le Cycle H est organisé suivant les modalités suivantes :

- Une ouverture avec deux visioconférences de 1h30 pour appréhender les enjeux économiques et sociétaux de la transition écologique et comprendre les liens entre les trois grandes crises (climat, biodiversité, ressources).
- Quatre séminaires thématiques de 2 journées, organisés à la Défense ou hors les murs.
- Trois intersessions de 2h00 en visioconférences organisées autour de témoignages d'acteurs économiques (secteur assurantiel, secteur industriel, secteur numérique, etc.).

- Un séminaire de clôture d'une journée en présentiel.



















En 2026, le Cycle H connaîtra sa première mise en œuvre, les différents modules seront en phase d'expérimentation et feront l'objet d'une évaluation particulière à ce titre, visant à garantir son amélioration continue.

[Pour en savoir plus](#)

Annexe 2 - Public cible du Cycle H

Pôle ministériel Ministères aménagement du territoire transition écologique	Directeur d'administration centrale Chef d'administration centrale Directeur de projet Directeur de DREAL / DEAL / DIR / DIRM Directeur de DDT / DDTM Directeur d'établissement public / opérateur Directeur de cabinet ministériel
Autres établissements publics et autres ministères	Directeur d'administration centrale en interministériel Préfet(e)
Assemblée nationale, Sénat, Conseil économique social et environnemental	Secrétaire Général pour les Affaires Régionales Magistrat Procureur Parlementaire
Collectivités (> 100 000 habitants)	Élu de collectivité Directeur général des services de collectivité Directeur général adjoint de collectivité
Entreprises	Directeur général Transition écologique
Acteurs associatifs	Directeur

Annexe 3 - Maquette pédagogique et dates prévisionnelles du Cycle H

<p>OUVERTURE</p> <p>Appréhender les enjeux économiques et sociétaux de la transition écologique Comprendre les liens entre les trois grandes crises</p> <p>1 OCTOBRE 2026</p> <p> Visio</p> <p> 2 sessions d'1h30</p> <p>Recommandé</p>	<p>SÉMINAIRE 1</p> <p>Développer et approfondir une compréhension systémique du vivant et des territoires</p> <p>6. 7 OCTOBRE 2026</p> <p> La Défense</p> <p> 2 jours</p> <p>Socle commun</p>	<p>INTERSESSION 1</p> <p>Témoignage d'un acteur économique du secteur assurantiel</p> <p>6 NOVEMBRE 2026</p> <p> Visio</p> <p> 2h</p> <p>Socle commun</p>	<p>SÉMINAIRE 2</p> <p>Renforcer les capacités de dialogue et de coopération</p> <p>1. 2 DÉCEMBRE 2026</p> <p> Paris hors les murs</p> <p> 2 jours</p> <p>Socle commun</p>	
<p>INTERSESSION 2</p> <p>Témoignage d'un acteur économique du secteur industriel</p> <p>7 JANVIER 2027</p> <p> Visio</p> <p> 2h</p> <p>Socle commun</p>	<p>SÉMINAIRE 3</p> <p>Décider et agir dans la complexité et l'incertitude</p> <p>2. 3 FÉVRIER 2027</p> <p> Lyon</p> <p> 2 jours</p> <p>Socle commun</p>	<p>INTERSESSION 3</p> <p>Témoignage d'un acteur économique du secteur numérique / IA</p> <p>4 MARS 2027</p> <p> Visio</p> <p> 2h</p> <p>Socle commun</p>	<p>SÉMINAIRE 4</p> <p>Positionner et légitimer les politiques de transition écologique au cœur des priorités publiques</p> <p>6. 7 AVRIL 2027</p> <p> La Défense</p> <p> 2 jours</p> <p>Pour les auditeurs du pôle ministériel</p>	<p>CLÔTURE</p> <p>Entrée dans le réseau</p> <p>3 JUIN 2027</p> <p> La Défense</p> <p> 1 jour</p> <p>Socle commun</p>

Annexe 4 – Typologies de formats pédagogiques du Cycle H

