

Paris La Défense,

Le 7janvier 2026

Objet : Analyse de l'impact sur les dirigeants et hauts dirigeants engagés dans les transitions d'un contexte marqué par de nouvelles résistances ou critiques dans le domaine de la transition écologique

I. Contexte et enjeux de la prestation

1.1. Organisation ministérielle

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 modernisation des services et des politiques publiques portées par le pôle ministériel Transition écologique Aménagement du territoire Transports Ville et Logement. 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, depuis la gouvernance jusqu'au management. Elle propose, de manière générale, des démarches collaboratives centrées sur les transformations 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 axée sur les transformations liées à la transition écologique, la gestion de projets, l'impact territorial et d'autres thématiques émergentes. Elle constitue un creuset où l'innovation méthodologique peut se développer et encourage la réflexion ainsi que la stimulation de nouvelles idées.

1.2. Le réseau des anciens auditeurs des cycles supérieurs de la transition écologique

Depuis 2009, la FiT conduit un programme d'accompagnement des cadres dirigeants et hauts dirigeants publics et privés à la transition écologique (<https://innovation-transformations.ecologie.gouv.fr/pages/cycle-s-cycle-h-de-la-transition-ecologique>).

À l'issue des cycles, les participants poursuivent leur parcours au sein d'un réseau des anciens auditeurs, également animé par la FiT. Ce réseau permet de maintenir et de renforcer une dimension professionnelle, en favorisant l'ouverture et la mise en relation, notamment à travers des rencontres avec des experts sur des sujets de haut niveau.

Jusqu'en 2025, l'animation du réseau par la FiT s'est structurée autour de deux journées présentielle à Paris, centrées sur des thématiques transversales et sectorielles. Les dernières journées ont abordé des sujets tels que « Penser et gérer l'océan en mutation : un défi de coopération » (2025), « De la prise de décision individuelle à l'action publique » (2024) et « Adaptation et redirection écologique » (2024).

En complément, une association de droit privé créée par des anciens auditeurs propose des formats courts en webinaires, des sessions de co-développement et des soirées complémentaires aux journées présentielle.

Certaines difficultés sont toutefois apparues pour mobiliser durablement les membres du réseau, notamment en raison des contraintes de disponibilité, des restrictions budgétaires limitant les déplacements à Paris depuis les régions et de l'abondance de formats de type masterclass et conférences sur la transition écologique.

À compter de 2026, la FiT souhaite impulser une nouvelle dynamique au sein du réseau des anciens auditeurs des cycles supérieurs. Cette démarche vise à :

- **Renforcer l'attractivité du réseau**, et indirectement celle des cycles supérieurs ;
- **Faciliter l'accès et la participation** des anciens auditeurs aux activités du réseau ;
- **Augmenter le nombre de participants** aux programmes proposés par le réseau, en particulier parmi les anciens auditeurs ;
- **Accroître l'engagement des membres** et développer un **sentiment d'appartenance durable**.

Pour y parvenir :

- Une partie du programme sera proposée en distanciel afin de maintenir l'inclusion des anciens auditeurs les moins disponibles.
- Un fil conducteur thématique a été défini pour structurer les échanges et les activités tout au long de l'année.
- Une enquête sera réalisée auprès du réseau sur le vécu des anciens auditeurs sur le fil conducteur retenu en 2026, afin de constituer à la fois un levier de mobilisation et un outil de production de connaissances, plaçant cette démarche au cœur de l'animation du réseau. La FIT souhaite mobiliser un prestataire pour accompagner la conception et la mise en œuvre de cette enquête. C'est l'objet de la présente consultation.

1.3. Le thème fil rouge retenu pour 2026

La FiT souhaite, pour l'année 2026, traiter la problématique suivante : **Dirigeants engagés dans la transition écologique : comment porter l'ambition quand le contexte freine ?**

Le contexte, de manière non exhaustive, est marqué depuis quelques années à la fois par l'évolution de l'opinion publique, le recul ou l'affaiblissement des politiques environnementales aux niveaux européen et national, les attaques contre les sciences du climat et de la durabilité, la remise en cause du travail mené par des établissements publics relevant du ministère de la Transition écologique, l'essor d'un discours de renoncement, l'assimilation des normes environnementales à des freins à la compétitivité des entreprises, ainsi que diverses formes de pression, amplifiées par les médias et les réseaux sociaux.

S'il est notable par son ampleur, ce contexte n'est pas entièrement nouveau. L'histoire des politiques de transition écologique est jalonnée de contestations récurrentes, notamment à l'égard des politiques climatiques. Ces remises en cause, qu'elles portent sur l'origine anthropique du changement climatique ou, plus largement, sur le renoncement à une ambition écologique au nom d'impératifs économiques, appellent à un travail approfondi de compréhension des enjeux en présence. Elles invitent également à imaginer de nouvelles manières de concevoir et de piloter les projets et les politiques publiques.

L'ambition de la FiT est donc de répondre à la question suivante : comment porter et maintenir une ambition forte de transition écologique dans un environnement qui en fragilise les fondements ? À travers ce thème, il s'agit de consacrer une année à outiller, inspirer et renforcer les leaders engagés dans la conduite de cette transition.

1.4. Le public cible

Le public cible de l'enquête est constitué des anciens participants des Cycles Supérieurs du Développement Durable, soit environ 400 personnes, parmi lesquelles :

- Une majorité de cadres dirigeants du ministère de la Transition écologique ;
- Des cadres dirigeants provenant d'autres ministères, de la fonction publique territoriale et d'élus de collectivités ; de la fonction publique hospitalière ;
- Des cadres dirigeants du secteur privé, incluant entreprises et associations.

II. Cahier des charges - Description de la prestation attendue par la Fabrique d'innovation pour les transitions (FIT/SDIT/STMAR/SG)

2.1. Objet de la prestation

La présente consultation a pour objectif d'identifier, à partir de situations vécues, les freins et blocages rencontrés par les anciens auditeurs dans un contexte moins favorable aux politiques environnementales, d'en analyser les impacts ainsi que les leviers d'actions mobilisés. La consultation cible plusieurs moyens : la réalisation d'une enquête auprès des membres du réseau des cycles supérieurs de la transition écologique, la conduite de quelques entretiens approfondis. Elle comprend également la restitution des résultats, l'animation d'ateliers et la formulation de recommandations.

Mission et attendus :

Le titulaire aura pour mission de concevoir et mener l'enquête, d'en analyser les enseignements et d'assurer leur restitution, notamment à travers des ateliers dédiés.

Le titulaire devra :

- [U0 1] : Présenter l'enquête lors d'un webinaire en amont (voir 2.2.1 pour détail)
- [U0 2] : Concevoir et administrer une enquête quantitative auprès du réseau des anciens auditeurs des cycles supérieurs de la transition écologique (voir 2.2.2 pour détail)
- [U0 3] : Construire la grille d'entretien et mener 8 entretiens approfondis (voir 2.2.3 pour détail)
- [U0 4] : Produire une analyse issue de l'enquête quantitative et qualitative (voir 2.2.4 pour détail)
- [U0 5] : Restituer l'enquête et animer des ateliers (voir 2.2.5 pour détail)
- [U0 6] : Participer à des réunions de suivi du projet (voir 2.2.6 pour détail)

2.2 Présentation détaillée des prestations :

2.2.1 [U0 1] : Présenter l'enquête lors d'un webinaire en amont

Expression du besoin

Le programme 2026 débutera au premier trimestre 2026 par un webinaire en ligne présentant le fil conducteur de l'année et l'enquête. Le titulaire de la consultation y participera pendant 1h30 pour exposer le déroulement de l'enquête. Le webinaire inclura également l'intervention d'un historien sur l'histoire du doute climatique, identifié et pris en charge par la SDIT hors de la présente prestation. La date prévisionnelle du webinaire est le **12 mars 2026**, sur un créneau compris entre 14h30 et 16h. Le webinaire sera disponible en replay.

Livrables attendus

- « Note de cadrage » : méthodologie détaillée, calendrier, protocole d'enquête, déroulé type des entretiens.
- Power point de présentation de la démarche au public cible.

2.2.2 [U0 2] : Concevoir une enquête quantitative auprès du réseau des anciens auditeurs des cycles supérieurs de la transition écologique

Expression du besoin

Le titulaire sera chargé de concevoir l'enquête destinée au réseau, afin de recenser l'ensemble des freins et blocages rencontrés dans l'exercice de leurs fonctions ainsi que leurs impacts. L'enquête sera administrée en ligne par la FiT.

Les actions attendues de la part du titulaire sont les suivantes :

- Concevoir l'enquête et en définir la structuration générale (objectifs, logiques de questionnement, modalités de réponse).
- Élaborer l'ensemble des questions, en veillant à favoriser :
 - un taux de participation élevé,
 - l'expression écrite de réponses situées,
 - la production de données quantitatives,
 - la collecte d'éléments qualitatifs permettant une expression personnelle approfondie.
- Soumettre les questions à la validation préalable de la FiT.

La FiT sera chargée d'assurer les relances du réseau.

Livrables attendus

- Une version complète du questionnaire, prête à être validée par la FiT (format texte)
- Un tableau de suivi de la participation pendant la durée de l'enquête (données anonymisées).
- Les exports complets et anonymisés des données recueillies (formats courants : CSV, XLSX).
- Une présentation de restitution à destination de la FiT (support type diaporama).

2.2.3 [U0 3] : Mener une série d'entretiens approfondis auprès de dirigeants publics et privés membre du réseau

Expression du besoin

Le titulaire complètera l'enquête quantitative par la réalisation d'une série **de 8 entretiens approfondis** - auprès de volontaires identifiés lors de la phase questionnaire, membres du réseau issus du secteur public comme du secteur privé et représentatifs de la diversité des situations professionnelles. Ces entretiens visent à dépasser les tendances générales révélées par le questionnaire, en permettant :

- d'approfondir les résultats quantitatifs en analysant les raisons, les expériences vécues et les contextes associés aux réponses ;
- d'identifier des nuances, contradictions ou effets de contexte qui ne peuvent apparaître dans une enquête standardisée ;
- de mettre en lumière des freins, blocages et impacts qui n'auraient pas été spontanément exprimés dans le questionnaire ;
- d'illustrer les phénomènes observés par des exemples concrets et des verbatims, utiles pour la restitution finale.

Le titulaire devra concevoir la trame d'entretien en articulation avec les résultats du questionnaire et la soumettre à validation de la FiT, conduire les entretiens dans des conditions garantissant la confidentialité et la liberté de parole, et produire pour chaque entretien une restitution intégrale. Ces versions seront à valider par les participants uniquement en cas de demande explicite de leur part.

Livrables attendus

- Trame d'entretien finalisée :
 - Document présentant le guide d'entretien construit en cohérence avec les premiers résultats quantitatifs obtenus.
 - Version soumise et validée par la FiT.
- Transcriptions ou comptes rendus complets pour 8 entretiens, garantissant l'anonymisation le cas échéant.

2.2.4.[U0 4] : Produire une analyse issue de l'enquête quantitative et qualitative

Expression du besoin

Le titulaire sera chargé de produire l'analyse des informations recueillies lors de la phase d'enquête, qu'il s'agisse des réponses au questionnaire ou des entretiens qualitatifs menés auprès d'un petit groupe de répondants. Cette analyse visera à dépasser le simple état des lieux pour exposer des exemples concrets de situations vécues, proposer des clés de lecture, des interrogations structurantes, des leviers d'action mobilisables et des axes de réflexion.

Actions attendues

Les actions attendues de la part du titulaire sont les suivantes :

- Analyser l'ensemble des données collectées
 - Examiner les tendances et signaux issus du questionnaire.
 - Analyser les entretiens qualitatifs, en tenant compte du faible échantillon et de leur valeur illustrative.
 - Identifier les éléments saillants, récurrents ou particulièrement significatifs.
- Mettre en perspective les résultats
 - Croiser de manière proportionnée les enseignements quantitatifs et qualitatifs.
 - Mettre en regard les résultats avec d'autres enquêtes ou analyses existantes, lorsque pertinent.
 - Souligner les éléments qui confirment, nuancent ou interrogent les connaissances déjà disponibles.
- Produire une lecture approfondie et structurée.

A partir de situations concrètes partageables (préservant l'anonymat des personnes interrogées)

- Aller au-delà du simple constat en dégageant des pistes d'analyse.
- Formuler de grands questionnements ou hypothèses explicatives.
- Faire ressortir des axes de réflexion, des points de tension ou des enjeux émergents.
- Identifier les zones d'incertitude ou les angles morts révélés par l'enquête.
- Rédiger une synthèse structurée incluant
 - Les principaux résultats.
 - Une analyse transversale.
 - Des situations concrètes partageables, des solutions mises en œuvre et des citations exactes de participants à l'enquête quantitative ou aux entretiens, anonymisés à titre d'illustrations.
 - Des questionnements ou pistes d'interprétation.
 - Des leviers d'actions et axes de réflexion pour la suite.

Livrables attendus

- Rapport d'analyse détaillé
 - Présentation des tendances issues de l'enquête quantitative.
 - Analyse qualitative des entretiens, contextualisée et proportionnée.
 - Identification des éléments saillants, récurrents ou significatifs.
 - Identification de cas concrets partageables, identification de solutions mises en œuvre.
 - Mise en perspective avec d'autres études ou données existantes.
 - Discussion des points de confirmation, de nuance ou de divergence avec les connaissances actuelles.
 - Formulation d'hypothèses, pistes d'analyse, zones d'incertitude et enjeux émergents.
- Synthèse structurée (document court)
 - Principaux résultats quantitatifs et qualitatifs.
 - Analyse transversale.
 - Verbatims anonymisés illustratifs.
 - Cas partageables et solutions mises en œuvre.
 - Principaux questionnements et pistes d'interprétation.
 - Leviers d'actions et axes de réflexion pour la suite.

2.2.5 [U0 5] : Restituer l'enquête en présentiel et animer un atelier

Expression du besoin

Le titulaire sera également chargé d'assurer la restitution et l'exploitation collective des résultats de l'enquête lors d'une journée dédiée, organisée mardi **9 juin 2026** (date prévisionnelle) à Paris et réunissant environ soixante participants.

La matinée sera consacrée à la présentation des résultats de l'enquête. L'après-midi, le titulaire animera un atelier en petits groupes afin de guider les participants dans le passage du constat à l'identification de besoins et à l'élaboration d'actions possibles. Cette phase permettra également de dégager des lignes de force, des pistes de solutions pour faire face et de favoriser l'expression des participants.

La journée se terminera par une intervention finale ou une table ronde, offrant une prise de hauteur et une synthèse des principaux enseignements.

Le titulaire contribuera également à la conception de la journée lors d'une réunion prévue à cet effet.

Actions attendues

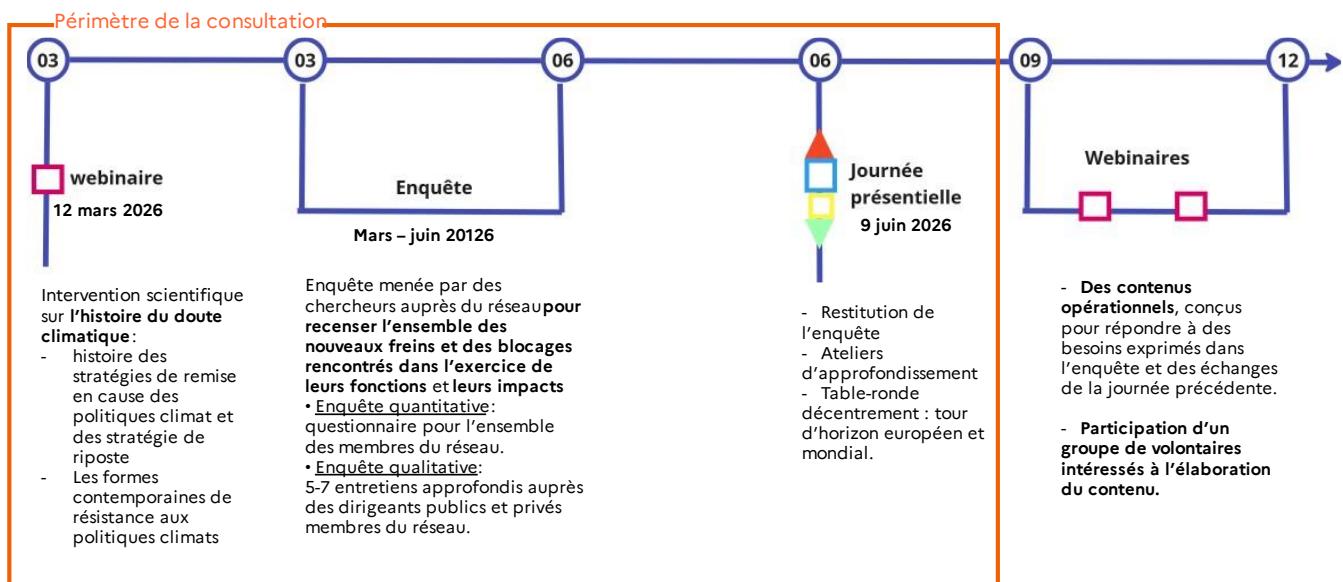
Les actions attendues de la part du titulaire sont les suivantes :

- Apporter un conseil et des propositions sur le déroulement global de la journée.
- Conseiller la FiT dans la conception de la séquence finale de la journée. Proposer plusieurs intervenants pertinents pour cette séquence finale.
- Restituer les résultats de l'enquête.
- Animer l'atelier d'approfondissement.

Livrables attendus

- Support de restitution
 - Diaporama de présentation reprenant les résultats clés et la synthèse.
- Plan de déroulement de l'atelier
 - Proposition détaillée de l'animation : séquence des activités, temps alloués, modalités d'interaction.
 - Scénarios alternatifs si nécessaire pour s'adapter au public ou au temps disponible.
- Supports d'animation
 - Fiches, questionnaires ou autres outils pour faciliter les échanges et la participation.
 - Supports permettant de collecter ou synthétiser les contributions des participants.
- Compte rendu ou synthèse post-atelier
 - Synthèse des discussions et points saillants.
 - Éléments pouvant alimenter les recommandations ou analyses ultérieures.

Programme prévisionnel 2026



2.3. Contrat et prix

Les prestations donneront lieu à un contrat à bons de commande défini avec un montant minimum fixé à 15 000 € HT et un montant maximum fixé à 40 000 € HT.

Les prix sont fermes et définitifs. Tous les frais annexes sont intégrés dans les prix proposés dans le bordereau des prix ; y compris :

Les éventuels frais de déplacements La participation aux réunions organisées par la FiT afin de cadrer le projet et d'en suivre l'avancement (une réunion d'une durée d'environ deux heures sera organisée pour chacune des unités opérationnelles (U.O.) présentées + une réunion de bilan soit **un total de six réunions minimum**)

2.3.1. Durée de validité du contrat

La durée de validité du contrat est de 12 mois à compter de sa notification.

2.3.2. 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 contrat, 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 contrat

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.

III Règles de la consultation

3.3.1 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 et une proposition tarifaire

3.3.1.c) Une présentation de la structure et la composition détaillée de l'équipe qui effectuera la prestation

Niveaux minimums de capacité exigés :

- Profil senior ou expert, titulaire d'un diplôme pertinent ou justifiant d'une expérience équivalente en sciences humaines et sociales pour le ou les intervenants mobilisés
- Pratiques ou expériences significatives dans les domaines suivants :
 - Politiques publiques et environnementales : expertise sur les politiques publiques nationales et/ou territoriales, avec une connaissance spécifique des politiques environnementales.
 - Transition écologique et « backlash écologique » : références en lien avec les résistances ou critiques émergentes dans le domaine de la transition écologique.
 - Conduite d'enquêtes : expérience avérée dans la conception, la réalisation et l'analyse d'enquêtes quantitatives et qualitatives.
 - Public cible : connaissance des dirigeants et hauts dirigeants publics et privés, avec une capacité à adapter les méthodes et la posture auprès de profils senior.

Ces profils devront être capables de produire des analyses rigoureuses, d'animer des ateliers et des séquences de restitution, et de proposer des recommandations opérationnelles à partir des données collectées.

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 4 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).

3.3.2. 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 3.3.1.a et 3.3.1 b = (30%)
- Les CV et références jugés sur les documents demandés au 3.3.1.c = (35%)
- Le prix jugé sur le document demandé au 3.3.1.d = (35%)

3.3.3. 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 ou moins si le nombre de candidatures recevables est inférieur) 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.

3.3.4. Contractualisation des parties

La prestation fera l'objet d'un contrat 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.

3.3.5. Délai de réponse

Ces propositions seront envoyées, au plus tard le lundi 26 janvier 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.