

## CAHIER DES CHARGES

« Formations pour la montée en compétences de l'ADEME en matière  
d'accompagnement aux changements »

Service CQTRSE  
Rédaction : Jean Marie Bouchereau / Véronique Burteaux / Raphaëlle Vallet

Date – 18 mars 2024 –

## TABLE DES MATIERES

1.	Eléments de contexte .....	3
1.1.	Les activités de l'ADEME.....	3
1.2.	Contexte de la prestation .....	3
2.	Les attentes de l'ADEME vis-à-vis de la prestation .....	5
2.1.	Description de chaque lot .....	5
2.2.	Modalités pédagogiques des modules de formation .....	8
2.3.	Détails communs au 3 lots.....	8
2.3.1.	La conception de la formation .....	8
2.3.2.	L'animation de sessions de formation.....	9
2.3.3.	L'actualisation de la formation.....	9
2.3.4.	Profil du/des formateurs .....	9
2.4.	Spécificités des lots .....	10
2.4.1.	Lot 1 et 2 : Animation en binôme prestataire-ADEME.....	10
2.4.2.	LOT 3 : Accompagnement post formation.....	10
3.	Organisation et pilotage de la prestation.....	10
3.1.	Encadrement et suivi de la prestation .....	10
3.2.	Calendrier prévisionnel de réalisation des prestations.....	10

## 1. Éléments de contexte

### 1.1. Les activités de l'ADEME

À l'ADEME - l'Agence de la transition écologique -, nous sommes résolument engagés dans la lutte contre le réchauffement climatique et la dégradation des ressources. Sur tous les fronts, nous mobilisons les citoyens, les acteurs économiques et les territoires, leur donnons les moyens de progresser vers une société économe en ressources, plus sobre en carbone, plus juste et harmonieuse. Dans tous les domaines - énergie, économie circulaire, alimentation, mobilité, qualité de l'air, adaptation au changement climatique, sols... - nous conseillons, facilitons et aidons au financement de nombreux projets, de la recherche jusqu'au partage des solutions. À tous les niveaux, nous mettons nos capacités d'expertise et de prospective au service des politiques publiques.

L'ADEME est un établissement public sous la tutelle du ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, du ministère de la Transition énergétique et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

### 1.2. Contexte de la prestation

Depuis 2017, l'ADEME a mis en place des moyens pour accompagner les changements. **Une équipe de 4 personnes (la Cellule Qualité-Transversalité-RSE)** agit en conseil auprès de la Direction générale et intervient à la demande pour animer en facilitation des ateliers collectifs et accompagner des démarches sur des sujets variés : élaboration de stratégies, mise en place de nouvelles organisations, amélioration de processus métiers, accompagnement au changement, soutien managérial, etc. Elle anime **une équipe de facilitateurs internes** qui viennent compléter sa capacité d'intervention tout en continuant à exercer leur activité cœur-de-métier dans leur entité de rattachement. Elle associe également **des consultants externes, spécialistes de l'accompagnement des organisations**, pour l'aider à se professionnaliser et soutenir son activité.

Elle travaille en **étroite collaboration avec la Direction des Ressources Humaines** dans l'exercice de ces missions.

Les disciplines couvertes concernent le Lean management et le pilotage des processus, l'animation en intelligence collective, la gestion de projet et l'accompagnement des changements. Une communauté de coaches Agile est également présente au sein de l'ADEME.

L'ambition générale est de **mettre en capacité les salariés de comprendre et mettre en œuvre dans leur activité les dynamiques collaboratives et l'accompagnement au changement**. Cela permettra de **renforcer l'organisation** pour intégrer les évolutions du monde du travail et s'adapter en continue dans un monde perpétuellement et rapidement changeant. Les transformations sont culturelles et concernent les pratiques de travail. Elles reposent sur **plusieurs niveaux de mobilisation** : chaque salarié, les dirigeants et les managers, ainsi que des rôles clés dans l'organisation, notamment des accompagnateurs spécialisés ou associés, étant donné leur métier (RH, chefs de projets, animateurs de réseaux internes, etc.).

La stratégie de la direction de l'ADEME sur la prise en compte du changement dans l'organisation repose sur :

- **Une acculturation**, la plus large possible, aux principes et aux modalités de changement ;
- **Des personnes relais** dans l'organisation intégrant dans leur pratique métier des postures et pratiquant des méthodes de facilitation ;
- **Des spécialistes de l'accompagnement**, experts internes, garants de la qualité des méthodes employées et en capacité de conseiller et de faire monter en compétences les managers et les collaborateurs.

**Des modules de formation internes** ont été organisés ces 5 dernières années, à savoir :

- « Co-construire pour s'engager durablement » : formation de 2 jours, suivie d'une journée de retour d'expérience, pour une douzaine de participants ayant exprimé leur besoin dans leur entretien annuel dans l'objectif de comprendre et d'expérimenter les méthodes d'intelligence collective. 84 personnes ont suivi cette formation entre 2018 et 2022 ;
- « Optimisation des processus » : à l'occasion du lancement de projets de réingénierie de processus, des modules de sensibilisation ont été dispensés à des managers (1 jour) et des collaborateurs associés à des travaux d'améliorations (2 jours) par des consultants externes et l'IGPDE. Les objectifs étaient de donner une vue d'ensemble aux premiers des principes du Lean Management et d'encadrer ces travaux dans leurs équipes, et aux seconds d'être en mesure d'appliquer une démarche DMAIC. Ce cycle initial a été pérennisé dans le plan de formation interne proposé aux collaborateurs avec des modules spécifiques à chacune de ces cibles, en complétant les sessions par une journée de retour d'expérience après plusieurs semaines après la formation. L'intégralité des managers et 40 collaborateurs ont suivi cette formation sur la période 2017-2023. Une formation complémentaire a été dispensée à une trentaine de managers (et quelques chefs de projet) pour s'approprier et expérimenter la méthode des « visites terrains » (ou Gemba) et un module de sensibilisation en e-learning a été construit (il a été suivi par une centaine de collaborateurs) ;

- « Développer son leadership coopératif » : un cycle de 3 séances de 2 jours permettant à 12 à 15 managers volontaires de faire évoluer leur pratique managériale, de développer une posture d'écoute et de recourir à des modalités d'animation coopérative de leurs collaborateurs. 3 cohortes de managers, soit un total de 38 personnes, ont suivi cette formation entre 2021 et 2023. Elle a permis de constituer un « cercle de pionniers » en innovation managériale ;
- Le parcours « Itin'RH – managers », mis en place en 2022, il constitue l'offre de formation de la DRH de l'ADEME pour permettre aux managers d'acquérir ou d'améliorer l'ensemble de leurs compétences. Il est organisé en 4 sous-thèmes dont celui « Leader et accompagnateur », lui-même composé à ce stade de 4 formations : « Renforcer sa résilience et celle des collaborateurs », « accompagnement du changement », « co-développement » et « Leadership coopératif » qui sont prolongés par une thématique « innovation managériale » afin d'ouvrir les managers à des nouveaux enjeux et de se confronter, pour ceux qui le souhaitent, à des pratiques managériales expérimentales. Nota Bene : seule la formation « Leadership coopératif » fait l'objet de la présente consultation.

Parallèlement, des **actions d'animation des communautés de pratique et des moments de partage d'expériences** participent à la montée en compétences de différents métiers :

- le parcours Itin'RH – managers est complété par des webinaires thématiques et des ateliers RH réguliers, le « cercle des pionniers » a expérimenté la méthode des cercles, des groupes de co-développement ont été mis en place depuis 3 ans et des expérimentations de pratiques managériales sont accompagnées ;
- l'équipe de facilitateurs a expérimenté le travail en équipe apprenante et ses membres bénéficient de formations individuelles spécifiques (CNV, médiation, systémique paradoxale, etc.) ainsi que des échanges et rencontres dans des réseaux de pairs.

Dans ce contexte, **l'ADEME souhaite organiser sur plusieurs années ses actions de formation autour de l'accompagnement aux changements.**

## 2. Les attentes de l'ADEME vis-à-vis de la prestation

Le présent cahier des charges concerne la conception et l'animation de 3 modules de formation sur les missions suivantes.

Chaque module de formation fait l'objet d'un lot.

- **LOT 1 : « Maitriser l'accompagnement au changement dans sa gestion de projet »**
- **LOT 2 : « Pratiquer régulièrement l'animation en dynamique collaborative »**
- **LOT 3 : « Développer son leadership coopératif »**

*Nota Bene : Le cahier des charges ne concerne pas l'organisation de sessions de formation du parcours Itin'RH managers (qui sont déjà organisées), hormis celle intitulée « Développer son leadership coopératif » ni les actions d'animation des communautés ou de montée en compétences de l'équipe de facilitateurs internes (qui sont en partie prise en charge par l'équipe de la Cellule Qualité-Transversalité-RSE), bien qu'il doive tenir compte de ces aspects pour mettre en cohérence les formations proposées.*

### 2.1. Description de chaque lot

	LOT 1 « Maitriser l'accompagnement au changement dans sa gestion de projet »	LOT 2 « Pratiquer régulièrement l'animation en dynamique collaborative »	LOT 3 « Développer son leadership coopératif »
Public visé	Chefs de projets Managers Fonctions supports	Animateurs de réseaux internes Chefs de projets	Managers
Prérequis et sélection	Être impliqué-e du fait de ses missions dans des activités d'accompagnement ou des projets en cours de lancement. Sélection sur entretien des candidats avec la CQTRSE	Être amené à pratiquer régulièrement l'animation en dynamique collaborative. Sur entretien des candidats avec la CQTRSE (possibilité également d'inscrire un groupe de personnes à la demande d'un manager ou d'un chef de projet)	Être inscrit dans le parcours managers  Sélection des candidats conjointe entre la CQTRSE et la DRH
Format et durée	2 jours en présentiel* Sur un site de l'ADEME ou en externe	Au maximum 2 jours en présentiel* (possible de faire en deux parties) Sur un site de l'ADEME ou en externe	2 + 2 + 2 jours, en présentiel* Les sessions auront obligatoirement lieu à l'extérieur de l'ADEME
Effectif participants	15 personnes max. Annulation si moins de 8 pers	Environ 15 personnes (20 personnes max Annulation si moins de 8 pers)	15 personnes max. Annulation si moins de 8 pers

Périodicité	1 à 2 sessions par an	2 à 3 sessions par an	1 session par an
Les objectifs de la formation	<p>Permettre à des personnes exerçant des missions en lien avec l'accompagnement des changements, de <b>comprendre les grands principes</b> et d'<b>avoir une approche multidisciplinaire</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les <b>bases communes de la gestion de projet et de l'accompagnement au changement : la phase de cadrage, la phase d'élaboration et la phase de déploiement et ancrage.</b></li> <li>• Les <b>méthodes et outils d'accompagnement du changement</b> : la stratégie des alliés, l'analyse des impacts, la gestion des risques, la courbe du changement, etc.</li> <li>• Les <b>outils de la gestion de projets</b> : la charte projet, le RACI, le planning projet, les routines de pilotage, etc.</li> </ul>	<p><b>Renforcer la capacité d'animation en dynamiques collaboratives</b> de personnes animant régulièrement en Dynamique collaborative :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le <b>cadrage</b> en amont d'un atelier ;</li> <li>• Le <b>déroulé</b> et les différentes séquences selon le contexte et les attendus ;</li> <li>• Les <b>conditions logistiques</b> adaptées aux attendus et aux différentes configurations d'animation ;</li> <li>• Les <b>techniques d'animation et de facilitation</b> (sélection reprenant des formats courants ou considérés adaptés au contexte de l'ADEME ainsi que les besoins exprimés par les stagiaires) ;</li> <li>• La <b>restitution</b> et le <b>feed-back</b> (envers eux-mêmes et leur manager, avec les participants, etc.)</li> </ul>	<p>Permettre au stagiaire d'<b>apprécier les apports de l'intelligence collective dans sa fonction managériale</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les <b>liens entre intelligence collective et leadership</b> ;</li> <li>• Les <b>liens entre l'individuel et le collectif</b> ainsi que l'approche systémique pour mieux comprendre comment sa propre posture managériale peut impacter ou être influencée ;</li> <li>• Les <b>apports et le potentiel de l'intelligence collective</b> au service d'une organisation, d'une équipe, d'un réseau, d'un projet ou d'un territoire ;</li> <li>• Les <b>compétences et savoir-faire/être</b> pour faciliter des temps d'intelligence collective ;</li> <li>• Les <b>grands principes de différents outils d'intelligence collective</b>, réutilisables dans leurs missions, ainsi que les facteurs de succès pour leur mise en œuvre.</li> </ul>
Objectifs opérationnels (acquis)	<p>A l'issue de la formation le stagiaire saura utiliser la méthode d'accompagnement du changement dans sa gestion de projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poser un cadrage du projet comprenant l'accompagnement du changement</li> <li>• Elaborer un plan d'accompagnement du changement</li> <li>• Piloter l'engagement pendant la phase de déploiement</li> </ul>	<p>A l'issue de la formation le stagiaire saura :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>perfectionner</b> les cadrages et les déroulés d'ateliers en tenant compte des aspects systémiques du cadre d'intervention ;</li> <li>• <b>progresser</b> sur sa posture en animation (gestion des émotions, gestion de groupes, etc.) ;</li> <li>• <b>identifier</b> les facteurs de succès et les limites ;</li> <li>• <b>rechercher</b> et mettre en œuvre les méthodes d'animation adaptées ;</li> <li>• <b>réaliser</b> des feed-back qualitatifs.</li> </ul>	<p>A l'issue de la formation le stagiaire saura :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>reconnaître son style managérial</b>, développer une posture en accord et savoir l'ajuster en fonction des contextes ;</li> <li>• <b>donner confiance</b> à un groupe pour permettre l'émergence et la co-construction de solutions ou d'actions ;</li> <li>• <b>mobiliser la prise de décision</b> partagée et l'utiliser à bon escient et dans la durée.</li> </ul>
Accompagnement post-formation	<p>La formation vise à soutenir des chefs de projets ou managers pour aborder la gestion de projet en prenant en compte l'accompagnement aux changements : <b>Une rencontre d'1 journée par an pourra être organisée par l'ADEME avec l'ensemble des personnes formées antérieurement pour ancrer les</b></p>	<p>A l'issue de la formation, chaque stagiaire bénéficiera d'une <b>supervision</b> par un membre de l'équipe de facilitation de l'ADEME</p> <p>La formation vise à constituer une communauté de pratiquants de la facilitation : <b>rencontre d'une journée</b></p>	<p>Une rencontre d'une demi-journée par an sera organisée par le prestataire avec l'ensemble des personnes formées antérieurement pour ancrer les connaissances acquises et constituer progressivement une communauté de « managers pionniers »</p>

	<p>connaissances acquises et constituer progressivement une communauté de pratiques. L'intervention du formateur est possible lors de ces journées.</p> <p>Par ailleurs, chaque stagiaire bénéficiera d'un accompagnement individualisé par l'ADEME</p>	<p>par an sera organisée par le prestataire avec l'ensemble des personnes formées antérieurement.</p>	
Information complémentaire	<p>Les formations seront animées en binôme avec des personnes de l'ADEME pour leur permettre d'animer si besoin en autonomie des sessions supplémentaires dans l'année.</p>		

## 2.2. Modalités pédagogiques des modules de formation

Le prestataire sera force de proposition concernant les modalités pédagogiques les plus adaptées aux objectifs mais aussi **il devra faire en sorte de s'adapter aux besoins et contexte** des stagiaires. Il est important que la formation soit la plus concrète possible et avec des modalités adaptées à l'apprentissage rapide.

Face à cet enjeu le prestataire interviendra en présentiel soit sur les sites centraux de l'ADEME d'Angers ou Montrouge, dans un site régional de l'ADEME ou dans un lieu extérieur à l'ADEME sur proposition de l'agence ou du prestataire. La formation pourra si nécessaire être adaptée en distanciel.

Des apports théoriques et méthodologiques devront être accompagnés de mises en application (mises en situation, exercices, partages des expériences) pour renforcer et valider les acquis de la formation.

L'ADEME leur demandera de pratiquer les enseignements dans leur contexte professionnel directement après la formation et proposera systématiquement **des retours d'expérience après quelques semaines de la session initiale**.

**Les stagiaires seront accompagnés**, lors de leur demande d'inscription pour identifier leur besoin, et en aval pour les inscrire dans un parcours de montée en compétences en leur proposant des conseils, de la supervision, des classes virtuelles, l'inscription dans un équipe apprenante, des « regards croisés » avec des organismes similaires, etc.

## 2.3. Détails communs au 3 lots

### 2.3.1. La conception de la formation

Quel que soit le lot, la conception fait l'objet de réunions préparatoires avec l'ADEME qui peuvent suivre les rythmes suivants :

➤ Réunion de lancement du projet

Cette réunion a lieu à Angers, Paris ou en visioconférence et elle a pour objet :

- Présentation du thème et des objectifs pour ce thème,
- Dates d'animation de la ou des session (s) du module,
- Rétro planning des réunions d'avancement, des différentes étapes de conception et des dates d'échéances pour les livrables,
- Constitution et présentation des membres du comité de pilotage - COPIL.

➤ Réunions d'avancement du projet

La phase de conception du module de formation en intra pour l'ADEME, nécessite le plus souvent **2 à 3 réunions d'avancement** d'une durée d'une heure à une demi-journée, entre-le formateur/concepteur, la chargée de ressources humaines du SDRH de l'ADEME et la personne ressource « métier » au minimum, au-delà des échanges par mail et/ou par téléphone. Ces réunions d'avancement sont réalisées **en visioconférence** ou sur **le site de l'ADEME à Angers ou à Paris**.

Le formateur/concepteur rédige et transmet à l'ADEME, **le compte-rendu de chaque réunion** (lancement et avancement) dans un délai d'une semaine après chaque réunion, sous format Word.

Elles ont pour objet de suivre l'avancement de la conception du module de formation :

- Echanges à partir de la synthèse écrite globale du module de formation,
- Programme synthétique du module de formation pour l'appel à candidature,
- Echanges sur le contenu et les modalités pédagogiques à partir du déroulé pédagogique et du support des stagiaires...
- Point rétro planning à partir des dates de la première session,
- Point rétro planning des livrables...

Afin de préparer efficacement ces réunions, le prestataire sera chargé de transmettre **une semaine avant les réunions l'ensemble des documents de travail**.

Une réunion est également à prévoir pour le débriefing après la session test.

### ➤ Livrables de la phase de conception

Le formateur conçoit ce module de formation collective intra, au plus près du besoin de l'ADEME.

Cette phase de conception concerne tant le contenu du module que ses modalités pédagogiques.

Il conçoit tous les outils, exercices, supports pédagogiques, documentation, nécessaires à la réalisation de la formation, sous quelle que forme que ce soit.

Le formateur transmet au COPIL :

- **Le déroulé pédagogique du module**, sous format Word,
- **Le programme synthétique** du module de formation selon le format préconisé par le SDRH de l'ADEME (PowerPoint ou Word : à préciser en réunion d'avancement),
- **Le support des stagiaires** avec la charte graphique de l'ADEME et le logo du prestataire, sur PowerPoint (supports fournis au plus tard 15 jours avant le démarrage de la première session de formation).
- **Les outils d'évaluation** de la formation envisagés

**Tous ces livrables sont validés par l'ADEME.**

En outre, l'organisme de formation sera chargé :

- D'assurer les formations au regard des éléments de contenu, de la pédagogie et des modalités d'organisation attendues. Il fera toutes les recherches nécessaires pour concevoir les contenus de formations
- De fournir les supports de formation aux stagiaires.

La formation s'appuiera sur une **pédagogie participative** permettant les échanges entre les participants, avec des cas concrets, des exemples illustratifs... pour un bon équilibre entre théorie et pratique.

### **2.3.2.L'animation de sessions de formation**

Le prestataire assurera l'animation des sessions en fonction des indications figurants dans le calendrier ci-dessous. Ces estimations ne sont pas contractuelles.

L'intervenant devra accompagner et suivre la progression des stagiaires.

#### Modalités d'évaluation

Des évaluations formatives devront être proposées afin de s'assurer de la bonne acquisition des connaissances.

Le prestataire réalisera le questionnaire d'évaluation de satisfaction qu'il transmettra en fin de formation aux apprenants. L'évaluation de la satisfaction sera complétée par un temps d'échange collectif oral.

Elles seront transmises à l'ADEME et feront parties des justifications de paiement.

### **2.3.3.L'actualisation de la formation**

Selon le retour des sessions et en accord avec l'ADEME, le prestataire réalisera une actualisation du module voir des modalités pédagogiques

L'actualisation fera l'objet d'une ou de plusieurs réunions soit en visio-conférence soit dans les locaux de l'ADEME à Angers et elle se fera avec une chargée de ressources humaines du SDRH de l'ADEME et le référent métier.

### **2.3.4.Profil du/des formateurs**

Il est attendu du formateur

- des compétences pédagogiques et notamment de formation, des expériences pratiques et des références de mise en œuvre de la thématique du lot

Il devra être un formateur sur le sujet proposé en module (parmi les 3 thématiques demandées). Il devra disposer d'une expérience significative en formation et sur le thème de la formation objet du lot.

## 2.4. Spécificités des lots

### 2.4.1. Lot 1 et 2 : Animation en binôme prestataire-ADEME

Les formations seront animées en binôme avec des personnes de l'ADEME pour leur permettre d'animer si besoin des sessions supplémentaires dans l'année.

Le formateur donnera les éléments indispensables à l'animation de formation en interne : support des stagiaires, déroulé formateurs ...

Une rencontre d'1 journée par an pourra être organisée par l'ADEME avec l'ensemble des personnes formées antérieurement pour ancrer les connaissances acquises et constituer progressivement une communauté de pratiques. L'intervention du formateur est possible lors de ces journées.

### 2.4.2. LOT 3 : Accompagnement post formation

Une rencontre d'une demi-journée par an sera organisée par le prestataire avec l'ensemble des personnes formées antérieurement pour ancrer les connaissances acquises et constituer progressivement une communauté de manager pionnier.

## 3. Organisation et pilotage de la prestation

### 3.1. Encadrement et suivi de la prestation

Le Service Développement des Ressources Humaines sera l'interlocuteur contractuel de la prestation.

Un comité de pilotage sera constitué et composé à minima de :

- Un-e chargé-e de formation interne de la DRH
- la personne ressource « métier » sur l'accompagnement du changement de la Cellule Qualité-Transversalité-RSE

Les membres du COPIL valideront les déroulés pédagogiques, les choix de modalités pédagogiques, le contenu des livrables demandés aux prestataires.

L'ADEME mettra à disposition :

- Une salle de formation suffisamment grande pour permettre de réaliser des exercices en petits groupes,
- Les pauses et repas des participants seront organisés par l'ADEME
- Du matériel pédagogique (Paper-board, écran rétroprojecteur, Wifi) sera mis à disposition.

Le formateur mettra à disposition

- Le petit matériel (feutres, post it ...) et tout matériel pédagogique nécessaire à la formation

### 3.2. Calendrier prévisionnel de réalisation des prestations

#### Conception des modules de formation :

La conception des modules de formation sera réalisée au démarrage du marché, dans un délai de 3 mois maximum, permettant ainsi la réalisation des premières sessions de formation dans le calendrier suivant.

Animation des sessions de formation :

	2024	2025	2026
LOT 1 Maitriser l'accompagnement au changement dans sa gestion de projet	1 formation en fin d'année (entre octobre et décembre)	1 formation au 1er semestre 1 formation entre septembre et décembre	1 formation au 1er semestre 1 formation entre septembre et décembre
LOT 2 Pratiquer régulièrement l'animation en dynamique collaborative	1 formation en fin d'année (entre octobre et décembre)	1 formation au 1er semestre 1 formation entre septembre et décembre	1 formation au 1er semestre 1 formation entre septembre et décembre
LOT 3 Développer son leadership coopératif l'écart entre chaque session de 2 jours se fera aussi au regard de la proposition prestataire et des disponibilités des participants	1ère session de 2J (sur6) en décembre	2ème session de 2J au 1er trimestre 3ème session de 2J au 2ème trimestre 1ère session de 2J (sur6) en décembre	2ème session de 2J au 1er trimestre 3ème session de 2J au 2ème trimestre 1ère session de 2J (sur6) en décembre

