

Secrétariat général

Service de la Transformation Ministérielle et de l'Animation du Réseau

Sous-direction de l'innovation pour les transformations

Fabrique à projets

**Conception et animation d'une formation-action aux approches et aux méthodes
du design thinking et de l'intelligence collective**

CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIÈRES

SG-SAD3-029-25

1. CONTEXTE DU MARCHÉ	3
2. OBJET DU PRÉSENT MARCHÉ	3
3. RÉSULTATS ATTENDUS	3
4.2 Public cible et format des sessions	4
4.3 Les modules de formation	5
4.3.1. UO 1 « Prendre en main les méthodes du design thinking et de l'intelligence collective »	5
4.3.2 UO 2 : « Approfondissement Design thinking : prototypage et tests »	6
4.3.3. UO 3 : « Approfondissement Intelligence collective : pratiques intensives »	6
4.3.4 UO 4 : « Post-formation design thinking et intelligence collective : suivi personnalisé »	7
4.4 Pilotage et évaluation	7
4.5 Capitalisation des supports et méthodes	7
4.6 Livrables attendus	7
6. CONDITIONS D'EXÉCUTION	8
6.1 Lieux de déroulement des prestations	8
6.2 Outils et services numériques	8
6.3 Livrables	8
6.4 Préparation des sessions collaboratives	8

Annexe 1 « Offre de service de la Fabrique à projets »

Annexe 2 « Exemple d'introduction de la méthode design thinking »

Annexe 3 « Question de conception » (Exemples de supports de formation développés UO1 / UO2 et UO3)

1. CONTEXTE DU MARCHÉ

Au sein du secrétariat général des Ministères de la Transition Ecologique, de l'Aménagement du Territoire, des Transports, de la Ville et du Logement, et de la Sous-Direction de l'Innovation pour les Transformations (SDIT), la Fabrique à projets (FAP), laboratoire d'innovation publique, accompagne et facilite la transformation de l'action publique pour l'ensemble du pôle ministériel (services centraux, services déconcentrés en région et département, opérateurs sous tutelle du ministère). Elle a pour mission de favoriser l'émergence d'une culture de l'innovation dans la conduite de politiques et de services publics, et de concevoir et de mettre en œuvre des politiques publiques mieux adaptées aux besoins des bénéficiaires, plus fonctionnelles, plus ergonomiques, plus efficaces et mieux appropriées par les usagers.

Pour ce faire, elle accompagne des services du pôle ministériel dans la conduite de leurs projets, pour expérimenter de nouveaux modes de faire et tester des solutions en utilisant des méthodes du « design thinking ». Ces démarches sont fondées sur l'expérience usagers, l'observation de terrain, l'importance du cadrage de la problématique, la coopération entre les parties prenantes, la créativité individuelle et collective, les itérations entre les idées et la concrétisation, les phases de prototypage et de test, l'évaluation des impacts sur l'efficacité de l'action publique.

La FAP capitalise les acquis issus de ces accompagnements et développe des outils pédagogiques et méthodologiques adressés à tous les agents du pôle ministériel, pour leur permettre d'innover dans la conduite de leurs projets. Elle a participé à la création d'une **Boîte à Outils d'Intelligence Collective (BAOIC)**, qui contient des outils utilisés par le design thinking en format collaboratif. Ces outils sont disponibles en format papier et numérique (pdf, Miro, Klaxoon).

Depuis 2018, la FAP propose des sessions de formation adressées aux agents du pôle ministériel, afin de qualifier, partager et diffuser des méthodes innovantes telles que le design thinking et l'intelligence collective. **Plus de 200 agents ont ainsi pu se former à ces méthodes.**

Pour aller plus loin, à partir de la fin 2025, la FAP animera un réseau de facilitateurs d'ateliers collaboratifs et d'innovation publique.

Enfin, la Fabrique à projets dispose d'un lieu de créativité, l'Espace 34, à la Grande Arche de la Défense, dans lequel sont organisés les ateliers collaboratifs et les sessions de formations en intelligence collective.

L'équipe de la Fabrique à projets est composée de 7 personnes. La Fabrique à projets est le pilote opérationnel du présent marché.

2. OBJET DU PRÉSENT MARCHÉ

Le marché a pour objet la conception et l'animation d'une formation-action aux approches et aux méthodes du design thinking et de l'intelligence collective à destination des agents des Ministères de la Transition Ecologique, de l'Aménagement du Territoire, des Transports, de la Ville et du Logement. Il doit permettre à la sous-direction de l'innovation pour les transformations de former un vivier de référents dans le domaine de l'innovation publique, dans la conduite de projets mobilisant les approches usagers et les méthodes de design thinking et d'innovation collaborative afin de démultiplier l'impact de son action en matière de transformation publique.

3. RÉSULTATS ATTENDUS

Les résultats attendus des sessions de formation sont les suivants :

- des agents acculturés à l'innovation collaborative, en capacité de détecter les projets qui pourraient être conduits par des approches design, et de solliciter un appui (auprès de la FAP ou d'un prestataire extérieur) pour leur apporter un savoir-faire en design thinking et/ou en méthodes collaboratives et/ou en toute autre méthode innovante (UO 1 à 4) ;
- des agents outillés pour conduire des projets en design ou intelligence collective, de manière plus agile, plus collaborative et prenant mieux en compte des attentes/besoins des usagers (problématisation/idéation) (UO 1 à 4) ;
- des agents en capacité de concevoir et d'animer des sessions collaboratives sur leurs projets ou en renfort d'autres projets (UO 1 et 3) ;
- des agents en mesure de diffuser et de transmettre une culture de l'innovation dans leurs services (les UO 1, 2 et 3) ;
- des agents acculturés qui peuvent prototyper et tester des solutions en autonomie (UO 2) ;
- un impact sur la transformation des ministères et donc sur la qualité et l'efficacité de l'action et des services publics du pôle ministériel (UO 1 à 4).

4. PRESTATIONS CONFIEES AU(X) TITULAIRE(S) DU MARCHÉ

4.1 Nature des prestations

Le marché se compose de cinq unités opérationnelles :

- **module « Prendre en main les méthodes du design thinking et de l'intelligence collective » (UO1)** : par des apprentissages concrets, former les agents du pôle ministériel aux outils et aux méthodes du *design thinking* et de *l'intelligence collective* dans la conduite de projets et l'élaboration de politiques publiques, tels que les approches usagers, la conception et la facilitation d'ateliers collaboratifs, etc.
- **module « Approfondissement Design thinking : prototypage et tests » (UO2)** : permettre à un public de praticiens novices d'approfondir par la pratique les volets prototypage et tests d'utilisateurs.
- **module « Approfondissement Intelligence collective : pratiques intensives » (UO3)** : permettre à un public de praticiens de niveau médian/averti d'approfondir leur pratique de la préparation et la facilitation d'ateliers collaboratifs (posture face à différents profils de participants, outils/sites ressources, ...) par de nombreuses mises en situation et des références poussées complémentaires à l'UO1.
- **module « Suivi post-formation design thinking et intelligence collective » (UO4)** : faciliter, après la formation, la mise en pratique (parfois difficile dans un service au fonctionnement « classique »). Il s'agira, 2 mois après la fin de la formation, de faire le point avec les stagiaires volontaires sur leurs projets et leurs blocages, de répondre aux questions et, si nécessaire, de les aider à identifier des pistes de mise en œuvre dans leur poste de travail.
- **module « Déplacements » (UO5)** : remboursement des frais de déplacements et d'hébergement survenant pour des sessions en Corse et en Outremer sur justificatifs en application des règles de remboursement en vigueur dans le Ministère (décret n°2006-781 du 3 juillet 2006 fixant les conditions et les modalités de règlement des frais occasionnés par les déplacements temporaires des personnels civils de l'Etat).

Afin de rendre cette formation-action accessible au plus grand nombre, les sessions seront potentiellement organisées à Paris La Défense, en région métropolitaine ou en outre-mer.

4.2 Public cible et format des sessions

Profil des participants

Les sessions regroupent principalement des agents issus des services ministériels sur l'ensemble du territoire métropolitain et d'outre-mer, qu'ils soient en administration centrale, dans les services déconcentrés ou chez les opérateurs du pôle ministériel.

Les sessions doivent être « accessibles » à tous, et doivent notamment pouvoir être adaptées aux personnes sourdes ou malentendantes, non-voyantes ou malvoyantes.

Taille des groupes de formation

Les notes d'intention pédagogique proposées pour les 4 UO doivent pouvoir être adaptées à deux tailles de groupes :

- petit groupe de 8 à 12 stagiaires, animé par 2 formateurs dont au moins un formateur au profil Senior
- grand groupe 13 à 20 stagiaires, animé par 2 formateurs au profil Senior

Il est demandé au candidat d'établir une proposition chiffrée pour ces deux tailles de groupe pour chaque UO.

Lieux de réalisation des formations

Des sessions des UO 1 à 3 peuvent être dispensées à La Défense (à l'Espace 34 de la Grande arche, salle de créativité de la Fabrique à projets).

Des sessions des UO 1 à 3 peuvent être dispensées en région dans un lieu adapté et facilement accessible en transport en commun. Ces sessions sont préparées avec la Fabrique à projets et un correspondant du territoire (par exemple le(s) laboratoire(s) d'innovation publique(s) du territoire). Cette formation délocalisée suit les mêmes modalités d'organisation et de déroulé qu'à la Défense.

Des sessions des UO 1 à 3 peuvent être dispensées en outre-mer dans un lieu adapté et facilement accessible. La solution privilégiée doit être de s'appuyer sur des collaborateurs locaux. Cette formation délocalisée suit le même déroulé qu'à la Défense, mais peut s'organiser de manière légèrement différente afin d'optimiser la logistique. Il y aura 3 zones de regroupement possibles : Caraïbes (Martinique, Guadeloupe, Saint Barthélemy, Saint Martin, Guyane), Afrique (Réunion, Mayotte), Pacifique (Nouvelle Calédonie, Polynésie, Wallis et Futuna).

Les sessions de l'UO 4 sont organisées en distanciel. Elles s'adressent à tous les agents ayant suivi le parcours de formation et souhaitant un appui ponctuel pour la transcription des apprentissages dans son contexte professionnel.

4.3 Les modules de formation

Modalités pédagogiques

Il s'agit d'une formation-action. Il est demandé de privilégier des méthodes pédagogiques actives, ancrées dans l'opérationnel et la mise en pratique concrète. Les volets théoriques sont réduits et renforcés potentiellement par une bibliographie et/ou des sources complémentaires. En outre, lors des temps théoriques, les stagiaires sont mis en posture proactive et non en réception passive, autant que possible.

Ainsi, les stagiaires alternent de manière fluide et agile entre les apports théoriques et l'usage concret des méthodes du « design thinking » et de l'intelligence collective. Ces apprentissages s'exercent sur une problématique réelle choisie en amont de la formation avec un véritable sponsor. Ce cas est le fil rouge de la formation.

Les 4 modules s'enchainent afin de garantir une continuité pédagogique et une cohésion de groupe.

Une journée de formation dure 7 heures.

Outillage

La SDIT a élaboré une Boîte à Outils de l'Intelligence collective (BAOIC), proposant des outils tels que le parcours utilisateurs, le prototypage, etc. sous format papier et sous format numérique (pdf, klaxoon et Miro). Il s'agit d'outils habituels du design thinking, présentés sous un format collaboratif. Ils répondent à différentes étapes, du cadrage au test, et sont repérables par une couleur. Il est attendu que le prestataire la présente aux stagiaires et s'appuie autant que possible sur cette BAOIC. Les supports du prestataire respectent également les couleurs de la BAOIC dédiées à chaque phase, accessibles ici :

<https://docs.google.com/document/d/1gp-nF98aSzf-JIKmPFaCRpx0OdgZzvNTWQ4DfgVOcRc/edit?tab=t.0#heading=h.rwzqupqf4uk7>

Reconnaissance des acquis

Pour permettre aux stagiaires d'identifier et valoriser leurs acquis, le prestataire propose un outil de suivi pédagogique des acquisitions de compétences qui permettent aux stagiaires d'évaluer leur niveau et progresser dans leur pratique.

En parallèle, le prestataire propose un dispositif de reconnaissance des niveaux d'acquis pour valoriser les stagiaires et communiquer auprès des collègues.

4.3.1. UO 1 « Prendre en main les méthodes du design thinking et de l'intelligence collective »

Il s'agit de concevoir, en lien avec l'équipe de la Fabrique à projets, un programme de formation-action avec des supports pédagogiques et méthodologiques pour une session de 5 jours maximum, et de l'animer.

Contexte

Les stagiaires sont (ou ont été ou vont être) en charge d'un projet, d'une politique publique ou en recherche de nouveaux modes de faire dans leurs pratiques de gestion de projets. En testant et en s'appropriant les méthodes du « design thinking » et de l'intelligence collective appliquées aux politiques publiques, ils diffusent une culture de la transversalité, de la coopération et de l'écoute des usagers.

Il est à noter que les connaissances et les niveaux de pratique des publics sont généralement très faibles sur le volet Design thinking (estimation à 2 sur 10), et moyens sur le volet Intelligence collective (estimation à 5 sur 10)

Objectifs et modalités pédagogiques

- Renforcer sa connaissance de l'histoire et des bases (postures, méthodologies et outils) du « design thinking » et de l'intelligence collective,
- Connaître et savoir déployer un panel d'outils et de méthodes de design thinking et d'intelligence collective,
- Être sensibilisé aux valeurs de co-construction, co-conception avec les parties prenantes et les usagers,
- Comprendre le potentiel de ces approches appliquées aux politiques publiques,
- Identifier des cas d'usages réels dans le domaine des politiques publiques,
- Être en mesure de cadrer et qualifier le besoin d'un sponsor (porteur de projet),
- Être en mesure de mener de l'écoute terrain et des entretiens « usagers » sous différents formats,
- Être en mesure de concevoir et d'animer une session de travail collaborative,
- Avoir acquis les fondamentaux de la posture d'écoute (empathie) et de la posture de facilitateur,

- Connaître les opportunités et les limites d'ateliers collaboratifs à distance, ainsi que les outils numériques disponibles et leurs principales fonctionnalités,
- Être en capacité de produire des livrables à la suite d'un atelier collaboratif

La formation-action mène les stagiaires jusqu'à la conception et l'animation d'un atelier collaboratif et l'identification des propositions les plus pertinentes avec des participants extérieurs, sur le sujet choisi en amont de la formation en lien avec la Fabrique à projets.

En fin de formation, les stagiaires doivent disposer d'un kit pédagogique et méthodologique et d'une boîte à outils capitalisant a minima les outils utilisés pendant la formation et ceux produits par la Fabrique à Projets (dont la BAOIC).

Calendrier

Chaque session dure 5 jours au maximum, si besoin, à raison de 2-3 jours par mois, selon un parti-pris pédagogique laissé à l'initiative du candidat.

Si la formation est fragmentée en plusieurs modules, des travaux d'intersession ne sont pas proposés, car leur réalisation par l'ensemble des stagiaires est très aléatoire.

Le prestataire peut également faire appel à différents intervenants en fonction des modules, tout en veillant à l'articulation de l'ensemble du dispositif. Ces intervenants rémunérés par le titulaire sont validés au préalable par la Fabrique à Projets, afin d'en vérifier la compétence et la compatibilité.

4.3.2 UO 2 : « Approfondissement Design thinking : prototypage et tests »

Il s'agit d'une session d'approfondissement de l'approche Design thinking pour l'expérimentation de solutions par prototypage et « *test and learn* ». En lien avec l'équipe de la Fabrique à projets, il s'agit de concevoir le programme et les supports pédagogiques et méthodologiques pour des sessions courtes (2 jours, voire 3 jours maximum) et de les animer.

Contexte

Les stagiaires doivent suivre le module « Prendre en main » (UO 1) pour pouvoir s'inscrire à ce module « approfondissement Design thinking : prototypage et tests » (UO 2).

Objectifs et modalités pédagogiques

- Approfondir la notion de prototypage (savoir quand utiliser le prototypage, connaître les différentes formes de prototype),
- Être en capacité d'avoir recours à la production de prototype « *quick and dirty* » (développé rapidement sans nécessité d'être abouti en vue d'un test),
- Être en capacité de mettre en place des tests avec des équipes, des dispositifs d'évaluation et de rétro-action rapide pour faire évoluer rapidement les solutions testées,
- Pratiquer les apprentissages sur le cas fil rouge et d'autres exemples.

La formation-action mène les stagiaires de la création jusqu'au test d'au moins un prototype avec des participants extérieurs. En parallèle de ce travail, des ressources inspirantes seront proposées. En fin de formation, les stagiaires doivent disposer d'un kit pédagogique et méthodologique et d'une boîte à outils capitalisant a minima les outils utilisés pendant la formation.

Calendrier

Chaque session durera 2 jours à 3 jours au maximum, selon un parti-pris pédagogique laissé à l'initiative du candidat.

4.3.3. UO 3 : « Approfondissement Intelligence collective : pratiques intensives »

Il s'agit d'une session d'approfondissement de l'approche Intelligence collective pour de nouvelles mises en pratique des apprentissages vus dans l'UO1. En lien avec l'équipe de la Fabrique à projets, il s'agit de concevoir le programme d'approfondissement et les supports pédagogiques et méthodologiques de 2 jours et de les animer.

Contexte

Les stagiaires doivent suivre le module « Prendre en main » (UO 1) pour pouvoir s'inscrire à ce module « Approfondissement Intelligence collective » (UO 3). Le profil du public est un public de niveau moyen/averti (le plus souvent entre 6 et 8 sur 10).

Objectifs et modalités pédagogiques

- Renforcer sa connaissance des outils de l'intelligence collective,
- Améliorer la posture et les méthodes du facilitateur (face à différents profils de participants),
- Améliorer et diversifier sa conception d'ateliers collaboratifs,
- Pratiquer plusieurs outils et situations pour gagner en confiance et en autonomie.

La formation-action mène les stagiaires à varier les outils et les modalités d'animation de sessions d'intelligence collective. Ils apprennent à gérer les différentes postures de participants.

Calendrier

Chaque session durera au maximum 2 jours, selon un parti-pris pédagogique laissé à l'initiative du candidat.

4.3.4 UO 4 : « Post-formation design thinking et intelligence collective : suivi personnalisé »

Il s'agit de concevoir un temps d'accompagnement post-formation pour aider les stagiaires à mettre en pratique leurs apprentissages dans leur contexte professionnel, ainsi que les supports pédagogiques et méthodologiques pour une session courte (1/2 jour) et de l'animer.

Contexte

Les stagiaires doivent suivre les modules « Prendre en main » (UO 1) et éventuellement les approfondissements « Design thinking » (UO 2) et « Intelligence collective » (UO3).

Objectifs et modalités pédagogiques

- Encourager la mise en œuvre des apprentissages en design thinking et/ou en intelligence collective dans le cadre professionnel des stagiaires,
- S'appuyer sur une dynamique de groupe pour générer de l'entre-aide,
- Faire le suivi / débrief des premières réalisations des stagiaires,
- Si besoin, revoir certains points d'apprentissage qui posent question afin de débloquent une situation,
- Aider à identifier ce qui, dans les tâches des stagiaires, pourrait être retravaillé sous l'angle du design thinking et/ou de l'intelligence collective.

Calendrier

Chaque session dure au maximum une demi-journée.

4.4 Pilotage et évaluation

La Fabrique à projets valide le programme et le déroulé pédagogique détaillé de chaque session (incluant les propositions d'intervenants). Le déroulé de chaque session est à adapter, le cas échéant, en tenant compte des bilans de l'évaluation de la session précédente. Les évolutions sont validées par le comité de suivi.

Le prestataire propose un outil d'auto-évaluation des compétences pour les stagiaires afin de les aider à se positionner dans leur niveau de connaissance et de pratiques du design thinking et de l'intelligence collective.

Le prestataire produit un « diplôme » ou un marqueur de réussite remis aux stagiaires à chaque fin de session.

Il réalise un bilan de chaque session à partir du questionnaire d'évaluation transmis par la FAP et une note d'évaluation précise notamment le degré d'atteinte des objectifs pédagogiques fixés, les difficultés rencontrées, les propositions d'amélioration.

4.5 Capitalisation des supports et méthodes

La prestation comprend :

- la conception d'un livret méthodologique à destination des stagiaires pour chaque UO (UO 1, 2, 3 et 4)
- d'une boîte à outils numérique pour la communauté des stagiaires (UO 1, 2 et 3). Il s'agit de concevoir un outil de capitalisation des méthodes et outils utilisés pendant la formation, incrémentée session après session et accessible à tous les anciens stagiaires. Ce dispositif ayant déjà fonctionné pour les sessions antérieures, il s'agit de reprendre l'existant et/ou de l'améliorer en les adaptant aux outils et services numériques proposés par le pôle ministériel.

4.6 Livrables attendus

Les livrables sont précisés par volet dans le tableau ci-dessous. Cette liste de livrables est non-exhaustive et le prestataire peut proposer des ajouts / évolutions qu'il doit faire valider par la FAP avant le démarrage de la session de formation.

Les délais de remise des livrables doivent être respectés (pénalité de retard prévu à l'article 12.1 du CCAP) et sont précisés dans le tableau ci-dessous.

Volet	Livrables à prévoir	Délai exigé
<u>Conception de sessions de sensibilisation/ formation</u>	- Projet de programme et supports de formation	- Au moins 30 jours avant le début d'une session
<u>Animation de sessions de formation</u>	- Matériel nécessaire à l'animation - Animation de la formation - Évaluation détaillée et synthèse de l'évaluation par les participants à la formation	- Lors de la formation - Lors de la formation - 5 jours ouvrés après la fin de la session
<u>Evaluation</u>	- Bilan et recommandations	- 10 jours ouvrés après la fin de la session
<u>Capitalisation</u>	- Livret méthodologique - Boite à outils numérique (UO 1, 2 et 3)	- A la fin du dernier jour de chaque session - 15 jours ouvrés après la fin de la première session, incrémentée dans les 15j après chaque session

6. CONDITIONS D'EXÉCUTION

6.1 Lieux de déroulement des prestations

Les prestations se déroulent soit à La Défense (Espace 34), soit en région métropolitaine, soit en outre-mer pour les UO de 1 à 3, ou à distance en format numérique (UO4).

Si des déplacements sont à prévoir dans le cadre des prestations sur le lieu de résidence administratif du commanditaire pour les sessions de l'UO 1, 2 et 3, l'acheteur considère que les frais annexes sont intégrés et forfaitisés dans les prix du marché (Cf. article 7 du CCAP) pour les prestations réalisées en France métropolitaine ou en outre-mer dans le cas de formateurs locaux. Pour les prestations réalisées en Corse ou Outre-mer par des formateurs provenant de métropole, les frais de déplacements (transport / hébergement / repas) sont en sus en application du décret n°2006-781 du 3 juillet 2006 fixant les conditions et les modalités de règlement des frais occasionnés par les déplacements temporaires des personnels civils de l'Etat (UO5).

6.2 Outils et services numériques

Le prestataire doit s'adapter aux outils et services numériques proposés par le pôle ministériel.

Un espace de partage par l'intermédiaire d'un outil numérique ministériel est proposé à partir de la notification du marché.

6.3 Livrables

Le prestataire s'occupe de l'intégralité de la production des livrables (y compris leur reproduction) et transmet l'ensemble des fichiers sources au commanditaire.

6.4 Préparation des sessions collaboratives

Quels que soient les lieux d'organisation des ateliers collaboratifs, le prestataire prend en charge la fourniture du matériel nécessaire, la préparation et la remise en état des lieux.