

**Maîtrise d'Ouvrage :**

CAISSE PRIMAIRE D'ASSURANCE MALADIE DU HAINAUT

**Madame la Directrice : Madame Ghislaine Liekens**

**Correspondant CPAM : Monsieur Daniel Dervaux**

**PROCEDURE ADAPTEE - MAPA**

**Article R 2123-1 1° du code de la commande publique**

Opération immobilière :

**CAISSE PRIMAIRE D'ASSURANCE MALADIE  
DU HAINAUT**

Marché d'AMO pour le projet de nouveau siège de la CPAM du Hainaut

LOT 01 : A.M.O Programmation et Accompagnement au changement

Date :	Sept 2024	Indice :	C	Auteur : EW	PRECI Hauts-de-France
--------	-----------	----------	---	-------------	-----------------------

## Table des matières

<b>1 OBJET DU MARCHE</b>	3
<b>2 CONTEXTE DE L'OPERATION</b>	3
2.1 PRESENTATION DE LA CPAM DU HAINAUT	3
<b>2.1.1 SES MISSIONS</b>	3
<b>2.1.2 SES ENJEUX DE LA CPAM</b>	4
<b>2.1.3 SON TERRITOIRE D'INTERVENTION</b>	4
2.2 LES SITES DE LA CPAM DU HAINAUT	4
2.3 LE SCHEMA DIRECTEUR IMMOBILIER LOCAL DE LA CPAM DU HAINAUT	5
2.4 LES OBJECTIFS ET LES RATIOS CIBLES	5
2.5 LE PLANNING PREVISIONNEL DU PROJET	6
<b>3 GOUVERNANCE ET CONDUITE DU PROJET</b>	6
<b>4 INSTANCES REPRESENTATIVES DU PERSONNEL ET ORGANISMES NATIONAUX</b>	7
<b>5 DESCRIPTION DU MARCHE</b>	8
<b>5.3.1 TRANCHE FERME</b>	9
<b>5.3.2 TRANCHE OPTIONNELLE N°1</b>	12

# 1 OBJET DU MARCHÉ

L'objet du marché concerne une consultation de missions d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage permettant l'accompagnement de la CPAM du Hainaut dans le cadre du projet phare de son Schéma Directeur Immobilier 2023-2027 : le projet du futur siège de la CPAM du Hainaut.

Il a pour objet la passation de missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage qui porteront sur des besoins d'accompagnement et de conseils de la CPAM du Hainaut en qualité de Maître d'Ouvrage, dans les domaines suivants :

- Accompagnement au changement
- Programmation

Le présent cahier des charges porte sur les missions relatives au lot : Programmation et accompagnement au changement.

Les missions attendues ont pour objectifs de :

- Déployer un plan d'accompagnement visant à acculturer et faire adhérer au projet, l'ensemble des salariés de la CPAM et des institutions partenaires hébergées ;
- Formaliser le programme fonctionnel

La Caisse Primaire d'Assurance Maladie du Hainaut, organisme de droit privé chargé d'une mission de service public au sein de la branche Assurance Maladie de la Sécurité Sociale, a pour objectif, dans le cadre de son Schéma Directeur Immobilier, la construction d'un nouveau siège. Le siège actuel ne correspond plus aux standards en cours actuels en termes de qualité de vie au travail, de qualité d'accueil des assurés, de performance énergétique et de coûts de fonctionnement. De plus, les locaux ne sont pas adaptés au mode de travail hybride qui se développe actuellement et qui s'est amplifié durant la crise sanitaire.

Pour la réalisation de son projet de nouveau siège dont la CPAM du Hainaut sera le maître d'ouvrage, un appel à projet sera lancé, après analyse du marché tertiaire immobilier valenciennois existant. Préalablement à ces démarches, la CPAM du Hainaut souhaite être accompagnée et conseillée par une équipe d'assistants à maîtrise d'ouvrage.

## 2 CONTEXTE DE L'OPERATION

### 2.1 PRESENTATION DE LA CPAM DU HAINAUT

#### 2.1.1 SES MISSIONS

La CPAM du Hainaut est un organisme de droit privé exerçant une mission de service public. Elle assure une relation de proximité dans le territoire du département de la zone géographique du Hainaut avec les publics de l'Assurance Maladie : les assurés mais aussi les professionnels de santé et les employeurs.

La CPAM du Hainaut a pour mission :

- D'affilier les assurés sociaux et gérer leurs droits à l'assurance maladie,
- De traiter les feuilles de soin et assurer le service des prestations d'assurance maladie et d'accidents du travail / maladies professionnelles (remboursement des soins, paiement des indemnités journalières, avance des frais médicaux aux bénéficiaires de la CMU complémentaire, etc.),
- D'appliquer chaque année, en relation avec les professionnels de santé, un plan d'action en matière de gestion du risque,
- De développer une politique de prévention et de promotion de la santé (dépistage des cancers, des déficiences, etc.),

- D'assurer une politique d'action sanitaire et sociale par des aides individuelles aux assurés, en collaboration avec le service social des caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT), et des aides collectives au profit d'associations.

### **2.1.2 SES ENJEUX DE LA CPAM**

Les enjeux majeurs de la CPAM du Hainaut s'articulent autour des préconisations suivantes :

- Développer l'accès au droit et aux soins,
- Assurer un service performant et une relation de qualité avec les usagers (multicanal, simplification),
- Contribuer à la stratégie nationale de santé et à l'efficacité du système de soins,
- Renforcer l'efficacité collective de l'Assurance Maladie (travail en réseau, partenariat avec le service médical...).

### **2.1.3 SON TERRITOIRE D'INTERVENTION**

La CPAM du Hainaut est présente sur une partie du département du Nord, sur les zones géographiques du Valenciennois, du Cambrésis et de l'Avesnois. Des points d'accueils permanents, et des lieux d'accueils itinérants dans des Mairies ou autres établissements, sont répartis sur ce territoire afin de permettre aux personnes éloignées d'avoir accès aux services de la CPAM au plus près de leur domicile.

## **2.2 LES SITES DE LA CPAM DU HAINAUT**

La CPAM du Hainaut est l'une des quatre caisses du département du Nord, elle est implantée sur 3 sites principaux ; Cambrai, Maubeuge et Valenciennes. Elle dispose de 12 agences locales et est présente au sein de 18 espaces France services. Elle agit en lien étroit avec les autres acteurs locaux de l'Assurance Maladie (Carsat, Service médical et Service social) ainsi qu'avec de nombreux partenaires de la région (centres hospitaliers, Centres Communaux d'Action Sociale, collectivités locales, etc.). La CPAM du Hainaut est propriétaire de 9 de ces implantations représentant 15 197 m<sup>2</sup> de SUB.

La CPAM du Hainaut possède, à Valenciennes, son siège actuellement situé dans un immeuble datant de 1956, localisé 63 Rue du Rempart, pour une SUB de 4 450 m<sup>2</sup>. La CPAM du Hainaut est également propriétaire de deux autres bâtiments ;

- Le centre de paiements, situé au 100 Rue du Rempart (1 857 m<sup>2</sup> SUB)
- L'autre annexe de Valenciennes, situé au 9 place de la République (1 015 m<sup>2</sup> SUB)

En complément de ces trois implantations, la CPAM du Hainaut a également une implantation dans un bâtiment depuis 2019 au 360 Rue Marc Lefrancq, qui héberge le service social pour une SUB de 288 m<sup>2</sup>.

Ces quatre bâtiments, qui représentent une surface de 7610 m<sup>2</sup>, regroupent 404 salariés (effectifs 2022 recueillis via l'applicatif RIOSS Implantation), dont 59 qui sont salariés d'institutions partenaires (ELSM, CARSAT) hébergés au sein des sites de la CPAM du Hainaut. Les ratios du patrimoine valenciennois illustrent une bonne densité d'occupation (rapport effectif / surface utile brute) avec une surface de 18.83 m<sup>2</sup> SUB par salarié ; néanmoins ces valeurs peuvent être optimisées.

En addition de ces quatre bâtiments, le futur siège valenciennois accueillera ;

- Le centre d'examens de santé dont les besoins fonctionnels seront définis ultérieurement
- Le site CNAM de Forgeval, dont un effectif de 6 agents de la CPAM du Hainaut sont hébergés à titre gratuit.

## **2.3 LE SCHEMA DIRECTEUR IMMOBILIER LOCAL DE LA CPAM DU HAINAUT**

Dans le cadre de l'élaboration de son Schéma Directeur Immobilier Local (SDIL), la CPAM du Hainaut a engagé une réflexion sur le regroupement de ses implantations valenciennes dans un seul et même bâtiment. Après analyse de l'ensemble des contraintes techniques et fonctionnelles du siège actuel, il s'est avéré qu'une réhabilitation serait inadaptée et ne permettrait pas de répondre aux enjeux d'organisation future. La CPAM du Hainaut a donc étudié la faisabilité d'un projet de nouveau siège, présenté fin 2022 à la CNAM, organisme de tutelle des CPAM et principal financeur des opérations immobilières. Un accord de principe de la CNAM permet l'engagement du recrutement d'AMO.

La mise en œuvre de ce projet de nouveau siège réduira le nombre d'implantations valenciennes, dans un cadre rénové, permettra d'améliorer de façon durable les performances de la CPAM du Hainaut et diminuera significativement ses coûts de fonctionnement en rationalisant son patrimoine et créant un nouveau bâtiment performant.

Ce projet est une composante importante du projet d'entreprise porté par la Direction de la CPAM du Hainaut. Il accompagnera la transformation des pratiques managériales et permettra des modes de fonctionnement plus transversaux, en diminuant les coûts de coordination des équipes. Fort des constats suivants, le projet de nouveau siège prévoit le regroupement :

- Des salariés du siège actuel ;
- Des salariés du 100 rue du rempart ;
- Des salariés du 9 place de la république
- Des salariés CARSAT actuellement hébergés au 360 Rue Marc Lefranq
- Du centre d'examens de santé, actuellement situé à Valenciennes (dont l'effectif projeté sera à définir par la MOA)
- Des salariés de la CPAM du Hainaut du site CNAM de Forgeval, localisé au 15 Rue des frères Dana

## **2.4 LES OBJECTIFS ET LES RATIOS CIBLES**

### **Les objectifs**

Le projet devra ainsi intégrer des salariés et des organismes actuellement implantés sur des sites séparés et ayant des logiques de fonctionnement qui leur sont propres.

L'aménagement du futur siège est l'opportunité de concevoir des modes d'organisation et de coopération entre les services plus efficaces et d'ouvrir la culture d'entreprise à des fonctionnements plus découplés et collaboratifs. Le projet est également l'occasion de mettre en œuvre le principe du Flex office en y associant les conditions de travail adéquates, de façon à créer un projet qui soit adapté aux modes de travail hybrides.

Il importe sur ce point de conduire une véritable réflexion stratégique permettant de définir des organisations-cibles optimales au regard des enjeux stratégiques de l'Assurance maladie et des orientations nationales.

Les principes d'organisation des nouveaux espaces de travail devront être définis de manière à :

- Tenir compte et confirmer les ratios de surfaces et les taux d'occupation cibles de la CNAM
- Favoriser le travail en transversalité, fluidifier les échanges interpersonnels et entre services, et être un point d'appui pour un fonctionnement collaboratif et ouvert ;
- Structurer des espaces de travail partagés, de convivialité et d'échange adaptés au Flex office, selon les principes retenus dans la Charte d'aménagement qui sera établie ;
- Garantir la modularité des aménagements et de chaque espace de travail, indispensable dans un contexte budgétaire contraint et d'évolutions constantes des organisations ;
- Intégrer des modes de consommation et de fonctionnement durables et économes : solutions d'impression, gestion des énergies, coûts de maintenance et d'entretien, GTB-GTC

- Optimiser les flux de circulation des personnels et visiteurs, les flux logistiques (courrier, déchets, fournitures.) et les flux d'information.

L'évolution de l'environnement de travail qui découlera de ces principes traduira un changement majeur pour les salariés concernés qui devront modifier leur façon de travailler et d'appréhender les lieux de travail. L'adhésion à ces nouveaux modes de fonctionnement devra être acquise grâce à la mise en œuvre d'une démarche d'accompagnement du changement.

### Les ratios cibles

La CNAM est pleinement consciente des évolutions des modalités de travail et notamment de l'impact de l'hybridation induite par la généralisation du télétravail depuis la crise sanitaire. Dans ce contexte, et soucieuse des enjeux d'optimisation du patrimoine immobilier et de sobriété énergétique, la CNAM a défini une méthode de calcul théorique de la SUB cible. Cette surface cible se calcule de la façon suivante :

**Calcul du nombre de résidents** = Projections d'effectifs en ETP – 25% (Taux correspondant au taux d'activité contractuel moyen – hors télétravail)  
+ 5% (Marge relative aux embauches en CDD, intérim, stagiaires)

**Calcul de la surface d'espaces tertiaires dont accueil (SUB)** = Nombre de résidents X 16 m<sup>2</sup>

Le prestataire, dans le cadre des missions dont il aura la charge, devra intégrer comme objectif la surface cible qui résultera de la méthode de calcul définie par la CNAM (encore en cours de finalisation). Toutefois, cette méthode étant récente et ne bénéficiant pas de retour d'expérience de projets déjà réalisés, les éventuels deltas constatés par le prestataire qui découleront de son travail d'analyse, pourront être présentés et discutés avec la CNAM.

## 2.5 LE PLANNING PREVISIONNEL DU PROJET

Les procédures de validation qui s'imposent à différentes phases du projet par les instances nationales (CNAM et comité technique) induisent des délais incompressibles.

Le planning prévisionnel de l'opération est le suivant :

- Programmation/accompagnement au changement : 4e trimestre 2024 à 4e trimestre 2025
- Démarrage des travaux : 3ème trimestre 2027

## 3 GOUVERNANCE ET CONDUITE DU PROJET

### 3.1 LE COMITE DE PILOTAGE

Dans le cadre du projet de construction du siège de la CPAM du Hainaut, un comité de pilotage sera mis en place au sein de l'organisme et en présence des représentants des organismes partenaires (CARSAT, ELSM).

Il se compose de membres de la Direction et de personnes compétentes de l'organisme CPAM et des organismes partenaires.

Dans le cadre de ce marché, le comité de pilotage a pour objectif de suivre et de valider les objectifs et résultats des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage. Chaque phase d'étude sera présentée et soumise à l'approbation du Comité de Pilotage.

### **3.2 LE COMITE DE DIRECTION**

Les éléments nécessitant validation ou arbitrage intermédiaire seront soumis au Comité de Direction qui réunit l'ensemble des agents de direction à échéance bi mensuelles. Chaque phase d'étude sera présentée et soumise à l'approbation du Comité de Direction en amont du Comité de Pilotage.

### **3.3 LA CONDUITE DU PROJET**

Le pilotage du projet par la CPAM du Hainaut en qualité de maître d'ouvrage est réalisé par la direction relations clients internes, le responsable du département budgets et marchés, et le Pôle Régional de compétences immobilières, qui seront les interlocuteurs de l'équipe d'AMO. Les services supports et notamment les services Marchés, Achats et Budget ; Gestion du patrimoine, Informatique, Communication, Ressources Humaines, Responsabilité Sociétale des organisations, composeront l'équipe projet en tant que de besoins. Le cas échéant, ils seront sollicités par la direction relations clients internes, qui est chargée de leur coordination.

### **3.4 ORGANISATION DE LA MAITRISE D'OUVRAGE**

Le Maître d'Ouvrage de l'opération est la CAISSE PRIMAIRE D'ASSURANCE MALADIE DU HAINAUT représentée par :

- Mme LIEKENS – Directrice
- Mme CHEVALIER – Direction Relations Clients Internes
- M. DI GIOVANNI – Manager Stratégique
- M. DERVAUX – Expert immobilier, en charge de l'opération

## **4 INSTANCES REPRESENTATIVES DU PERSONNEL ET ORGANISMES NATIONAUX**

### **4.1 LES INSTANCES REPRESENTATIVES DU PERSONNEL**

Les instances représentatives du personnel se composent du CSE et de la CSSCT. Elles seront régulièrement informées ou consultées pour information et/ou avis durant la réalisation des missions de la présente consultation. Fixés à échéances mensuelles pour le CSE et trimestriellement pour la CSSCT, les dates de ces instances s'imposeront au prestataire qui devra se rendre disponible si sa présence est souhaitée.

### **4.2 LES ORGANISMES NATIONNAUX**

#### **La CNAM**

La Caisse Nationale d'Assurance Maladie (CNAM), est l'organe de tutelle de l'ensemble des Caisses Primaire d'Assurance Maladie (CPAM).

Le Département Immobilier et Environnement (DIE) de la CNAM, finance l'opération. A ce titre, il est chargé de définir et de piloter la stratégie immobilière nationale, accompagne les organismes locaux dans la mise en œuvre de leurs opérations immobilières, sur les plans juridique, technique et budgétaire.

Il suit l'ensemble des opérations immobilières définies dans le cadre des Schémas Directeurs Immobiliers Locaux des CPAM. Dans ce cadre, les grandes étapes du projet lui sont soumises pour validation (DCE, rapport d'analyse des offres, rendus d'études). Ces temps de validation peuvent engendrer des délais incompressibles que le prestataire devra intégrer dans son organisation.

## **L'UCANSS**

L'Union des Caisses Nationales de Sécurité Sociale (UCANSS) accompagne les organismes de la sécurité sociale dans la conduite de leur activité. Elle leur apporte appui et conseil dans les secteurs du dialogue social, du conseil juridique, des politiques RH, des opérations immobilières, des politiques d'achat et de l'innovation.

Le département immobilier de l'UCANSS conseille les organismes maîtres d'ouvrage dans leur stratégie et leurs opérations immobilières. A ce titre, l'UCANSS mobilise son expertise en architecture, ingénierie, énergie et économie de la construction, pour apporter un appui technique à l'organisme porteur de projet. Parmi les missions qu'il conduit, il prend notamment la responsabilité de la réalisation du programme technique et de l'estimation financière des opérations immobilières.

L'UCANSS pourra émettre un avis technique à chaque phase du projet. Ces temps d'analyse peuvent engendrer des délais que le prestataire devra intégrer dans son organisation.

## **Le PRECI**

Le Pôle Régional de Compétence Immobilière (PRECI) est un organisme régional mutualisé pour les CPAM de la région des Hauts-de-France dont le rôle d'experts en Immobilier (architecture, programmation, ingénierie) est d'assister les organismes lors de la conduite de leurs projets immobiliers en tant que de besoin.

Le PRECI pourra être amené à être mobilisé par la CPAM du Hainaut pour analyse ou avis de certains éléments au cours des missions de la présente consultation. Ces temps d'analyse peuvent engendrer des délais que le prestataire devra intégrer dans son organisation.

## **5 DESCRIPTION DU MARCHE**

### **5.1 PERIMETRE DES MISSIONS**

Les services et organismes devant être inclus dans l'étude du nouveau siège social sont composés des effectifs qui seront définis par la MOA ; (définition de l'effectif 2022, de l'effectif théorique à horizon 2030, et définition de l'effectif théorique à horizon 2035).

*\*Le document sera fourni en annexe au candidat.*

De la même manière, la MOA fournira un organigramme complet afin d'identifier les directions, les départements et missions impactés par le projet. Pour chaque département, le nombre d'agents sera également précisé afin que l'AMO fasse la proposition la plus appropriée au regard du contexte RH.

### **5.2 ALLOTISSEMENT DU MARCHE**

Le présent marché d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage sera composé d'un lot unique :

- Programmation et Accompagnement au changement

Cette mission se compose d'une tranche ferme et d'une tranche optionnelle.

En cas de non-affermissement de la tranche optionnelle, le titulaire du marché ne pourra prétendre à aucune indemnité.



## **5.3 MISSIONS ATTENDUES**

### **Lot 1 : Programmation et accompagnement au changement Accompagnement au changement**

Le projet de nouveau siège de la CPAM du Hainaut, à travers la mise en œuvre de nouveaux modes de travail souhaités (Flex office, espaces partagés, transversalité, interactions, etc.), va entraîner une transformation organisationnelle importante pour l'ensemble des salariés. Pour être menée sereinement, avec fluidité et pour obtenir l'adhésion au projet, cette réorganisation majeure doit être accompagnée.

Les objectifs de l'accompagnement au changement sont l'acceptation du changement par l'ensemble des équipes et l'adhésion au projet. Conscient des résistances au changement qu'un tel projet peut engendrer, la CPAM du Hainaut souhaite que soit déployée une véritable démarche de conduite du changement dans le cadre de son projet d'entreprise.

#### **Les missions de programmation ont pour but de :**

- Préciser le contexte, les objectifs et les enjeux de l'opération ;
- Définir le contenu général de l'opération ;
- Vérifier l'opportunité et la faisabilité de l'opération ;
- Evaluer les moyens nécessaires à la mise en œuvre de l'opération.

Dans le cas de la présente consultation, les missions confiées porteront sur la réalisation du préprogramme, du programme fonctionnel et des fiches espaces. Une charte d'aménagement, futur référentiel de la CPAM du Hainaut, devra également être formalisée.

Les temps de coordination avec le PRECI et la MOA seront indispensables durant la réalisation des missions de la présente consultation.

#### **5.3.1 TRANCHE FERME**

##### **Phase A -Accompagnement au changement : Cadrage et définition du plan d'actions**

La phase A relative à la mission d'accompagnement au changement comprendra notamment :

- Le Diagnostic visant notamment à l'analyse du contexte, du climat social, de la culture d'entreprise, du rapport à l'environnement de travail, des modes de fonctionnement, etc. ;
- La définition des objectifs stratégiques de la Direction ;
- L'analyse des impacts et des risques liés aux changements ;
- L'identification des cibles à accompagner dans une logique participative ;
- La définition de la stratégie proposée traduite dans un plan d'actions détaillant les thèmes à traiter, les objectifs et les messages adaptés, les publics ciblés, la méthode et les outils mise en œuvre, les acteurs éventuels à mobiliser par action, les modes de communication associés à déployer, etc. ;
- Le planning de mise en œuvre du plan d'actions.

La présente phase comprendra à minima 6 réunions en présentiel : réunions technique, Comité de Pilotage, CSE, CSSCT, autres.

Les outils du plan d'action que proposera le prestataire devront être adaptés au contexte du projet et de l'institution. Ils pourront prendre la forme d'entretiens, de questionnaires, d'ateliers, de webinaires, de formations, de visites d'opérations, de conférences, d'espaces démonstrateurs, etc. A l'issue de cette phase, les enjeux et les objectifs de la démarche d'accompagnement au changement sont identifiés, le plan d'actions détaillé est validé par le Comité de Direction et présenté en Comité de Pilotage.

Le plan d'actions fera l'objet d'une validation formelle du maître d'ouvrage avant engagement de la phase suivante.

Livrables attendus :

- *Synthèse des données collectées*
- *Le plan d'accompagnement détaillé selon les éléments précités*
- *Le planning de mise en œuvre*
- *Les supports de présentation synthétique pour chacun des livrables précités*
- *Les comptes rendus de réunions*

#### Phase B -Accompagnement au changement : Mise en œuvre des actions visant à alimenter le programme

La phase B comprendra le déploiement de l'ensemble des actions validées dans le cadre du plan d'actions et qui sont nécessaires à la rédaction du programme.

En effet, il est probable que les missions de programmation et d'accompagnement au changement interagissent entre elles et puissent s'alimenter mutuellement. Dans ce cadre, le prestataire veillera à organiser le planning de mise en œuvre du plan d'accompagnement au changement de façon à ce que l'ensemble des actions qui pourraient être utiles à la rédaction du programme fonctionnel soient menées durant le délai de la phase C décrite ci-après.

La présente phase comprendra l'ensemble des temps de travail nécessaires à la mise en œuvre du plan d'action. En complément, elle comprendra à minima 6 réunions en présentiel : réunions technique, Comité de Pilotage, CSE, CSSCT, autres.

Livrables attendus :

- *Synthèse détaillée et bilan des actions*
- *Les supports de présentation synthétique pour chacun des livrables précités*
- *Les comptes rendus de réunions*

#### Phase C –Programmation : Recueil des besoins et pré-programme

La phase C, qui comporte l'état des lieux et la rédaction du pré-programme, comprendra notamment :

- L'imprégnation de la situation, du contexte général et des objectifs de la maîtrise d'ouvrage ;
- Le recensement des données en fonction du contexte visé (VEFA/Loi MOP)
- Le recueil des besoins qui se fera notamment par le biais d'une démarche de concertation. Des entretiens individuels seront réalisés à minima avec les agents de direction ainsi qu'avec les responsables de département ;
- L'identification et le recensement de données complémentaires qui s'avèreraient nécessaires (par le biais d'enquêtes, d'observations, de sondages, ou de tout autre outil que le prestataire jugerait adapté) ;
- L'accompagnement du maître d'ouvrage dans la rédaction des cahiers des charges relatif à des missions supplémentaires nécessaires
- L'établissement du pré-programme présentant les éléments fondamentaux et les conditions de faisabilité du projet ;
- L'élaboration d'une charte d'aménagement dont le but est de cadrer les objectifs d'aménagement qui seront fixés par le MOA afin de guider chaque Direction dans l'appropriation et l'aménagement des espaces. Ce document de référence a pour objet principal de définir les règles générales, en intégrant les caractéristiques techniques et sécuritaires ; définir les principes pour chaque mode d'organisation de travail par type de profil ou par type d'activité ; garantir une équité entre les différentes entités occupantes d'un même lieu ; éviter les dérives dans le temps en conservant l'esprit initial du concept d'aménagement. La charte d'aménagement présentera notamment :
  - Les principes structurants du projet d'entreprise ;
  - Les orientations en matière d'aménagement ;
  - Les ratios clés et un ou des plans d'étages type ;
  - Les principes d'aménagement par type d'espace et par type d'activité ;
  - Les règles d'usage et de vie par type d'espace.

La présente phase comprendra à minima 6 réunions en présentiel : réunions technique, Comité de Pilotage, CSE, CSSCT, autres.

Le recensement des données peut nécessiter de devoir rencontrer des services externes à la CPAM du Hainaut (Collectivités locales, SEM, EPFL, etc.). Ces temps d'échange seront compris dans la mission.

**A l'issue de cette phase, les enjeux de l'opération sont clarifiés et hiérarchisés, les objectifs et l'essentiel du contenu programmatique ainsi que les modalités de réalisation du projet sont stabilisées.**

Le pré-programme fera l'objet d'une validation formelle du maître d'ouvrage avant engagement de la phase suivante.

Livrables attendus :

- *La synthèse de la démarche de concertation*
- *Le pré-programme*
- *La charte d'aménagement*
- *Une note d'analyse des besoins en surface*
- *Les supports de présentation synthétique pour chacun des livrables précités*
- *Les comptes rendus de réunions*

#### Phase D -Programmation : Programme fonctionnel

Nota : Le programme fonctionnel constituera un support essentiel entre la maîtrise d'ouvrage et les concepteurs lors de la phase concours. Il sera un document contractuel. Il est attendu un travail de rigueur de la part du programmiste.

La phase D comprendra la rédaction du programme fonctionnel et des fiches espaces qui précisera l'ensemble des éléments indispensables à la réalisation de l'opération et notamment :

- Le contexte
- La nature et l'identité de l'opération
- Les principaux acteurs du projet et leur rôle
- Les invariants de l'opération
- Les objectifs qualitatifs de l'opération et en particulier : nature des services à mettre en place, fonctions envisagées, relation du futur bâtiment avec l'environnement extérieur (livraisons, échanges, etc.)
- La qualité du cadre bâti attendue : image, symbole, impact, accueil, ambiance, conditions de travail, fonctionnement, etc.
- La synthèse des études préalables réalisées
- Le contexte environnant : caractéristiques, contraintes, environnement social bâti
- Le principe de fonctionnement général : relations entre les fonctions, relations entre les groupes d'activité
- La description des activités et l'affectation des espaces : volumes et surfaces, exigences en matière d'éclairage, d'acoustique, d'hygrométrie, de sécurité
- Contraintes et/ou exigences de délai et de phasage
- Calendrier général prévisionnel
- Fiches espaces

La présente phase comprendra à minima 3 réunions en présentiel : réunions technique, Comité de Pilotage, CSE, CSSCT, autres.

Les fiches espaces seront sans doute amenées à devoir être complétées ou mises à jour à l'issue de la rédaction du programme technique par l'UCANSS. Si cela s'avérait nécessaire alors même que le délai de la mission globale était achevé, une mission complémentaire pourrait être mobilisée.

Toutefois il est nécessaire de prévoir des temps de coordination avec l'UCANSS qui seront compris dans le cadre de la phase D.

Livrables attendus :

- *Le programme fonctionnel incluant les éléments précités ainsi que les schémas fonctionnels généraux et par unité fonctionnelle*
- *Le tableau des surfaces programme et projet détaillé par service et par local qui servira de support de réponse aux candidats du concours*
- *Les fiches espaces*
- *Le support de présentation synthétique pour chacun des livrables précités*
- *Les comptes rendus de réunions*

### **5.3.2 TRANCHE OPTIONNELLE N°1**

#### **Phase E -Accompagnement au changement : Mise en œuvre des actions non nécessaires au programme**

La phase E comprendra le déploiement de l'ensemble des actions validées dans le cadre du plan d'actions et qui ne sont pas nécessaires à la rédaction du programme.

En effet, une démarche de conduite du changement est synonyme de réussite notamment si elle est déployée dans un temps long. Aussi, cette seconde phase de mise en œuvre du plan d'actions sera centrée sur la réalisation d'actions qui ne sont pas nécessaires au programme et qui peuvent être conduites au-delà de la phase C.

La présente phase comprendra l'ensemble des temps de travail nécessaires à la mise en œuvre du plan d'action. En complément, elle comprendra à minima 6 réunions en présentiel : réunions techniques, Comité de Pilotage, CSE, CSSCT, autres.

Livrables attendus :

- *Restitution brute des entretiens, interviews, d'ateliers*
- *Rapport de synthèse et bilan final des actions*

Éléments généraux à l'ensemble des phases :

Tout au long des missions de programmation et d'accompagnement au changement, le prestataire devra accompagner le maître d'ouvrage dans la démarche de communication interne qui sera faite à l'attention des salariés. Il proposera des outils et des contenus adaptés. Le contenu des missions et les livrables détaillés dans les chapitres 5.3.1 et 5.3.2 ne sont pas exhaustifs et pourront être complétés par le titulaire selon les besoins qu'il jugerait nécessaires à l'étude.

Le nombre de réunions est un minimum précisé à titre indicatif. Le candidat est invité à dimensionner son offre en cohérence avec les besoins énoncés dans le présent CCTP tout en tenant compte du minimum indiqué.

### **5.3.3 REUNIONS ET ETUDES SUPPLEMENTAIRES**

Des prestations qui ne relèveraient pas des besoins décrits dans les missions des chapitres 5.3.1 et 5.3.2 pourront être mobilisées en tant que de besoin : Il s'agit de réunions ou d'études supplémentaires hors missions ou qui s'avèreraient nécessaires lors de la procédure de consultation de l'équipe de maîtrise d'œuvre ou lors des études de conception. Ces prestations sont contractualisables dans le cadre de bons de commande selon les prix fixés au bordereau de prix unitaires.

## 5.4 COMPETENCES REQUISES

Les missions décrites nécessitent la constitution d'une équipe pluridisciplinaire présentant les compétences suivantes :

- Programmation architecturale (OPQIBI programmation générale 0201, équivalent ou attestations de satisfaction clients)
- Approche sociétale, accompagnement au changement, animation, concertation.

## 5.5 DUREE DU MARCHE

**La durée prévisionnelle globale du lot 1 est estimée à 14 mois.**

Le marché est décomposé en 2 tranches dont les durées prévisionnelles sont les suivantes :

- Tranche ferme : 9 mois
  - Phase A -Accompagnement au changement :  
Cadrage et définition du plan d'actions -> 3 mois
  - Phase B -Accompagnement au changement :  
Mise en œuvre des actions visant à alimenter le programme -> 3 mois
  - Phase C -Programmation :  
Recueil des besoins, pré programme -> 7 mois
  - Phase D -Programmation :  
Programme fonctionnel -> 2 mois
- Tranche optionnelle n°1 : 5 mois
  - Phase E : Accompagnement au changement :  
Mise en œuvre des actions non nécessaires au programme -> 5 mois

Tranche ferme	M1	M2	M3	M4	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14
Phase A -Accompagnement au changement															
Phase B -Accompagnement au changement															
Phase C -Programmation/Recueil des besoins															
Phase D - Programmation/Programme															
Tranche optionnelle n°1															
Phase E : Accompagnement au changement															